

Der Zeitungs- und Zeitschriften- Grosshandel in der Schweiz

Dissertation

zur Erlangung der Würde eines Doktors der Staatswissenschaften
der Philosophisch-Historischen Fakultät der Universität Basel,

vorgelegt von

Ernst S. Annaheim, von Basel

Der Zeitungs- und Zeitschriften- Grosshandel in der Schweiz

D i s s e r t a t i o n

zur Erlangung der Würde eines Doktors der Staatswissenschaften
der Philosophisch-Historischen Fakultät der Universität Basel,

vorgelegt von

E r n s t S. A n n a h e i m , von Basel

Genehmigt von der Philosophisch-Historischen Fakultät
der Universität Basel auf Antrag der Herren Professoren
Dr. Th. Brogle und Dr. E. Salin.

Basel, den 9. Dezember 1952

sign. Prof. Dr. E. Salin
Dekan



Die Arbeit ist unter dem gleichen Titel im Eigen-
verlag des Verfassers auch im Buchhandel erschienen.

Inhaltsverzeichnis

EINLEITUNG	4
1. Teil: DER ZEITUNGS- UND ZEITSCHRIFTENVERTRIEB IN DER SCHWEIZ	7
I. Zeitungen und Zeitschriften	7
II. Die verschiedenen Absatzwege im Zeitungs- und Zeitschriftenhandel	13
1. Die Marktverbindung vom Produzenten zum Konsumenten	14
2. Die Marktverbindung vom Produzenten zum Konsumenten über den Kleinhandel	17
3. Die Marktverbindung vom Produzenten über den Grosshandel zum Konsumenten	18
4. Die Marktverbindung vom Produzenten über den Gross- und Kleinhandel zum Konsumenten	20
2. Teil: DIE STELLUNG DER AGENTUR ZWISCHEN PRODUZENT UND KLEINHADEL UNTER BESONDERER BERUECKSICHTIGUNG DER PREISGESTALTUNG	22
I. Die Preisgestaltung im allgemeinen	22
II. Die Preiskonditionen	35
1. Begriff und Bedeutung der Konditionen	35
2. Preiskonditionen des Verlags und Funktionen der Agentur	42
3. Preiskonditionen der Agentur und Funktionen des Kleinhandels	49
3. Teil: BETRIEBSORGANISATION UND BETRIEBSRECHNUNG DER ZEITUNGS UND ZEITSCHRIFTENAGENTUR	61
I. Die betriebliche Organisation	61
1. Die Abteilung für Fortsetzungslieferungen	63
2. Die Abteilung für Nachlieferungen	64
3. Die Speditionsabteilung	64
4. Die Abteilung für Warenrücknahme	65
5. Die Fakturenabteilung und Buchhaltung	66
II. Der Betriebsabrechnungsbogen	73
4. Teil: VERTRIEBSORGANISATION UND -METHODEN DER ZEITUNGS- UND ZEITSCHRIFTENAGENTUR	77
I. Die Marktorganisation	77
1. Die vertriebliche Erfassung des Marktes	77
2. Die Prüfung der Aufnahmefähigkeit des Marktes	78
II. Die Ware und ihre Verkaufsfähigkeit	82
III. Die Verteilungsmethoden	85
1. Approximative Verteilungsmethoden	85
2. Verteilungsmethoden auf statistischer Grundlage	94
SCHLUSSBEMERKUNGEN	106
Anhang	107
Literaturverzeichnis	110

Meinen Eltern und meiner Frau
in Dankbarkeit gewidmet

Einleitung

Um den wissenschaftlichen Rahmen dieser Arbeit festzustellen, müssen wir zunächst abklären, inwiefern und inwieweit die Vertriebslehre Bestandteil der nationalökonomischen Wissenschaftsdisziplin ist. Die Vertriebslehre kann als Teil der Betriebswirtschaftslehre, deren Stellung innerhalb der Nationalökonomie als bekannt vorausgesetzt wird, aufgefasst werden.

Koch entscheidet sich jedoch zur Systematik einer "selbständig vorzutragenden Vertriebslehre" *), da ihm die Schaffung einer Teilsystematik innerhalb der Betriebswirtschaftslehre als verfrüht erscheint, und gliedert den zu untersuchenden Stoff folgendermassen **):

1. Allgemeines zur Vertriebslehre.
2. Die Güter.
3. Die Abnehmer.
4. Die vertreibenden Unternehmungen.
5. Die Vertriebsfunktionen.
6. Die Vertriebsorgane.
7. Vertriebsmethoden.
8. Vertriebliche Mittler.
9. Märkte.
10. Kartelle.
11. Vertriebskosten.
12. Preis.

Der Vertrieb hat bei Koch die Bedeutung eines Oberbegriffs ***). Sein Entstehen fällt mit dem Aufkommen der Manufakturen im 17. und 18. Jahrhundert zusammen. Vertrieb umfasst die Gesamtheit der auf die Erzielung

*) W. KOCH, "Grundlagen und Technik des Vertriebs", Berlin 1950

**) W. KOCH, a.a.O., Bd. I. S. 28 f.

***) Vgl. KOCH, a.a.O. S. 55 ff

von Absatz gerichteten Funktionen. Diese sind genereller gefasst als die später behandelten Funktionen des Warenhandels *). Bei der Betrachtung des Aufbaus einer Vertriebsorganisation erscheint diese Tatsache als verständlich, da mit jedem zusätzlichen Einschalten einer Handelsstufe vertriebliche Funktionen vom Produzenten abgegeben werden. Die Begriffsbildung von Koch deckt sich mit den tatsächlichen Verhältnissen, indem der Vertrieb als Oberbegriff auch für die Praxis Geltung hat. Beim Produzenten laufen tatsächlich die letzten Fäden für die Vertriebsmassnahmen zusammen, der dann entscheidet, ob er diese oder jene Funktion selbst ausüben oder ob er sie an untergeordnete Stufe weitergeben will. Im Begriff Vertrieb kommt deutlich das aktive Moment der Nachfrageschaffung auf breiter Basis zum Ausdruck, was beim Begriffe Verkauf nicht unbedingt der Fall zu sein braucht. Deshalb ist Verkauf nur ein Unterbegriff von Vertrieb, zusammen mit Werbung, Marktforschung, Kundendienst und den Bezeichnungen für die verschiedenen Vertriebsarten.

Verkauf bedeutet das Verhandeln mit einer beschränkten Anzahl von Personen mit dem Ziel, ein wirtschaftliches Gut abzusetzen.

Der Begriff Werbung muss gegenüber dem Verkauf abgegrenzt werden. Die Werbung soll in der Regel eine Vielzahl von Personen erreichen und in ihrem Handeln und Denken eine bestimmte Haltung erzielen, die in der Richtung des Kaufens liegt. Eine Ausnahme bildet die Werbung beim Direktvertrieb. Diese zielt unmittelbar auf einen Kauf, während die allgemeine Werbung mehr oder weniger ein Hilfsmittel unter anderen bleibt; z.B. steht die Werbung des Verlags durch Inserate und Plakatanschlag der Verkaufstätigkeit des Grossisten und Detailhändlers bei.

Der Kundendienst zielt nicht unmittelbar auf den Verkaufsabschluss, sondern hat eher den Zweck den einmal errungenen Kundenkreis durch meist unentgeltliche Dienstleistungen des Vertreibers (Produzent oder Handelsfirma) zu erhalten. Man könnte ihn auch der Werbung subsumieren.

Die Marktforschung bezweckt die genaue Kenntnis des Marktes für ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Produktengruppe. Die Marktanalyse ist eine einmalige Erforschung der Verhältnisse zu einem gegebenen Zeitpunkte. Sie wird ergänzt und dient als Grundlage für die nachfolgende Marktbeobachtung, welche die Veränderungen und Abweichungen von der Ausgangsbasis registriert. Der Umsatz bezeichnet den Absatz während eines bestimmten Zeitabschnittes. Er kann wertmässig oder in realen Gütereinheiten ausgedrückt werden.

Diese Begriffsdefinitionen sind nicht allgemein anerkannt. In der offiziellen Literatur finden sich sogar erhebliche Abweichungen. Da wir aber anhand des Buches von Koch vorgehen, verwenden wir sie zweckmässigerweise.

Der Vertriebsvorgang verbindet drei Elemente - Betrieb, Güter und Käufer - miteinander. Folglich muss eine systematische Vertriebslehre alle diese drei Gruppen sowohl einzeln als auch im vertrieblichen Zusammenspiel betrachten.

Die Güter teilen sich auf in die beiden Gruppen Waren und Dienstleistungen. Der Vertrieb muss die Eigenheiten dieser beiden Gruppen berücksichtigen. Während der Vertrieb von Waren sich an weite Ver- oder Gebraucherschichten richtet - unter Zuhilfenahme verschiedener Vertriebskanäle -, so ist der Vertrieb von Leistungen meist an eine bestimmte Person oder an ein bestimmtes Institut gebunden. Massgebend für den Vertrieb

*) Vgl. KOCH, S. 63 ff

ist auch die Herkunft der Güter, das Vertriebsstadium und der Verbraucherkreis (Gebrauchsgut oder Verbrauchsgut) *.

Vertriebsmethoden und -kanäle richten sich nach den Resultaten der Marktforschung. Die Vertriebsmethoden gliedern sich in: Abzahlungs-, Markenartikel-, Haus-zu-Haus, automatischer Vertrieb, Versandbetrieb, Versteigerung (Auktion), Submission, Vertrieb gebrauchter Güter, Standardisierung, Vermietung und übrige Vertriebsmethoden.

Desweiteren umfasst die allgemeine Vertriebslehre Fragen des Exportes der Verkaufsbedingungen (Konditionen), der Preisbildung und der Verteilungs- und Vertriebskosten.

Diese Systematik zu einer allgemeinen Vertriebslehre kann richtunggebend sein für spezielle Vertriebslehren oder für Vertriebsuntersuchungen über bestimmte Gebiete. Im vorliegenden Falle wird von dieser Systematik nicht Gebrauch gemacht, da vom Standpunkt der praktischen Verhältnisse aus - Beschränkung auf eine bestimmte Warengruppe, auf ein bestimmtes Vertriebsgebiet und auf eine bestimmte Vertriebsmethode -, nicht allen oben angeführten Problemkreisen dieselbe Bedeutung zukommt. Die Möglichkeit wäre aber vorhanden gewesen, eine Gliederung nach den Gesichtspunkten Kochs vorzunehmen, abgesehen von einigen Umstellungen.

Sohrmann bezeichnet als Vertrieb "die Gesamtheit aller jener Massnahmen, die darauf gerichtet sind, die Betriebsprodukte auf den Markt zu bringen und zu verkaufen" **). Damit ergibt sich - ausser in der Formulierung - weder begriffsinhaltlich noch dem Umfange nach ein Unterschied zum Begriff "Handel". Dadurch aber, dass Sohrmann den "Vertrieb" als nach aussen gerichtete Absatzorganisation dem "Betrieb" als nach innen gerichtete Stätte der Leistungserstellung der Betriebswirtschaft gegenüberstellt, ergeben sich Unterscheidungsmerkmale. Der "Handel" als Begriff gehört der Terminologie der Volkswirtschaftslehre an, während der Begriff "Vertrieb" Ausdruck der Betriebswirtschaftslehre ist. Damit ist aber die Frage gestellt, ob Vergleiche überhaupt erlaubt sind, da die beiden Begriffe verschiedenen Disziplinen angehören.

Im allgemeinen Sprachgebrauch scheinen die beiden Begriffe weitgehend identisch verwendet zu werden. Der Vertrieb als die Massnahmen zur Schaffung und Deckung der Nachfrage einer einzelnen Betriebswirtschaft wird auch für die Summe dieser Massnahmen sämtlicher einer Branche angehörenden Betriebswirtschaften verwendet. Vermehrt spricht man von Handel, wenn eine selbständige Organisation den Verkauf besorgt.

Im Verlaufe der Arbeit werden wir sowohl den Begriff "Vertrieb" als auch den Begriff "Handel" verwenden. "Handel" vor allem aber dann, wenn es um die Betonung der Handelsstufen geht. - Rein gefühlsmässig scheint heute der Begriff "Vertrieb" dann in Anwendung zu kommen, wenn der Absatz auf dynamische Weise gestaltet wird. "Handel" betont eher organisatorische Fragen oder aber eine Absatzweise, die in der Hauptsache der Nachfragedeckung und nicht der Nachfrageweckung dient.

*) Vgl. TH.BROGLE, "Die Grundzüge des erwerbsmässigen Warenhandels", Kp. II "Handelsformen", S. 9 ff, Stuttgart 1930

**) P.SOHRMANN, "Vertriebsformen im Aussenhandel", Basel 1947, S. 1

1. Teil: Der Zeitungs- und Zeitschriftenvertrieb in der Schweiz

I. Zeitungen und Zeitschriften.

Sowohl die Praxis als auch die junge Zeitungswissenschaft haben in verschiedener Hinsicht Schwierigkeiten, eindeutig zu definieren, welche Publikation dem Begriff "Zeitung" und welche dem Begriff "Zeitschrift" zu subsumieren ist. Nicht einmal das Druckverfahren gibt darüber eindeutig Auskunft, und die Theorie hat Mühe, der schnellebigen Entwicklung auf dem Zeitungs- und Zeitschriftenmarkt zu folgen. Zudem scheint es nicht immer möglich, für die vielen Formen gedruckter Erzeugnisse wesentliche Unterscheidungsmerkmale herauszuarbeiten. Auch ob sich eine Publikation selbst "Zeitung" oder "Zeitschrift" nennt, ist nicht ausschlaggebend, da hierfür eher absatzpolitische Ueberlegungen zu Grunde liegen als der Wille nach klarer Begriffsbildung.

Ausgehend von den drei charakteristischen Merkmalen der Zeitung,

der Aktualität (Behandlung des jüngsten Gegenwartsgeschehens),
der Periodizität (kurzmöglichste und regelmässige Folge der Ausgaben),

der Publizität (grösstmögliche Erfassung der Oeffentlichkeit), *)

sucht Karl Weber mittels der Vergleichsmethode dem Wesen der Zeitschrift nahezukommen. **)

Sowohl die Zeitung als auch die Zeitschrift stehen im Dienste und infolge der wirtschaftlichen Gegebenheiten unter dem Zwange der Publizität. Denn, so schreibt Dovifat, "jedes Blatt hat den Trieb, sich über das enge Verbreitungsgebiet des Erscheinungsortes auszudehnen, dem städtischen Absatz einen Provinzabsatz zuzugesellen" ***). Obwohl Dovifat seiner Aussage den Begriff "Blatt" zu Grunde legt, gilt sie auch für die "Zeitschrift", bei deren Gründung oft nicht so sehr der Gedanke eines lokal beschränkten Absatzes als viel mehr das Streben nach Gewinnung eines bestimmten Gesellschafts- oder Interessenkreises massgebend ist.

Je schneller die einzelnen Ausgaben aufeinanderfolgen, desto eher ist auf eine "Zeitung" zu schliessen, die unbedingt auch regelmässig erscheinen muss. Die "Zeitschrift" kann zeitlich in längeren Abständen publiziert werden, die nicht regelmässig sein müssen. Der Charakter der "Zeitschrift" bleibt unangetastet, wenn sie auch nicht in gleichmässigen Intervallen erscheint. Die Regelmässigkeit im Erscheinen ist wohl ein Wesensmerkmal der Zeitung, nicht aber der Zeitschrift.

Während die Zeitung, vor allem aber die Tageszeitung gehalten ist, aktuelle Ereignisse widerzugeben und zum Teil zu kommentieren - deshalb

*) Vgl. E. DOVIFAT, "Zeitungslehre I", Sammlung Göschen Bd. I, Berlin 1937, S. 8 ff.

**) Vgl. KARL WEBER, "Die Zeitschrift im Geistesleben der Schweiz", Bern 1943, S. 1 ff.

***) E. DOVIFAT, a.a.O., Bd. II, S. 102

auch die rasche Folge -, kann die Zeitschrift unter Umständen teilweise oder ganz davon absehen. Sie kann aktuelle Fragen erörtern, verliert aber nichts von ihrem Charakter als Zeitschrift, wenn sie das unterlässt. Dabei ist aber eine Präzisierung vorzunehmen. Jede Zeitschrift wird aktuelle Probleme behandeln. Sie beschränkt aber ihr Untersuchungs- oder Berichterstattungsgebiet auf kleine Ausschnitte, wie z.B. Literatur, Kunst, historische Betrachtungen, Ehe, Berufswahl, Erziehung etc.

In Weiterführung der drei obgenannten charakteristischen Merkmale der Zeitung kann man die Universalität hinzufügen. Sie muss die Ereignisse nicht nur periodisch und aktuell möglichst weit verbreiten, sondern auch universell berichten. Sie darf die Berichterstattung nicht auf gewisse Gebiete beschränken. Die Universalität dürfte ein Kriterium zwischen den Begriffen "Zeitung" und "Zeitschrift" bilden.

Weber nennt auch die Kontinuität, d.h. die "Absicht der unbeschränkten Fortdauer" *). Dieses Merkmal unterscheidet vor allem die Zeitung oder Zeitschrift vom Buche, das als abgeschlossenes Ganzes und in der Regel nicht in Fortsetzungen erscheint.

Da im Verlaufe dieser Arbeit die Unterscheidung zwischen Zeitung und Zeitschrift nicht von Bedeutung ist, begnügen wir uns mit folgender zusammenfassender Gegenüberstellung:

Unterscheidungsmerkmal	Intensität des Unterscheidungsmerkmals	
	Zeitung	Zeitschrift
Aktualität	gross	nicht unbedingt notwendig
Periodizität	rasche und regelmässige Folge der einzelnen Ausgaben	langsamere und nicht immer regelmässige Folge
Publizität	unbedingtes Streben nach Verbreitung	Streben nach Verbreitung innerhalb eines bestimmten Interessenkreises
Universalität	möglichst umfassende Berichterstattung	meist Beschränkung auf ein bestimmtes Gebiet.

Immer wieder unternahm man Versuche, die in allen vier Sprachgebieten der Schweiz erscheinenden Publikationen zu zählen. Die Ergebnisse schwankten zwischen 2000 und 3000 Zeitungen und Zeitschriften. Die Differenzen rührten daher, dass bei diesen Zählungen nicht stets alle Publikationen mit kleinen Auflagen (lokale Anzeiger oder Vereinsorgane) erfasst wurden.***) Von diesen 2000 bis 3000 Druckerzeugnissen wird nur ein Bruchteil durch den Grosshandel vertrieben.

*) KARL WEBER, a.a.O. S.4

**) Vgl. KARL WEBER, "Profil der Schweizer Presse", Bern 1948, S. 21 f.

Einen weiteren Begriff, den wir im Verlaufe der Arbeit nicht sehr viel benötigen, soll hier der Vollständigkeit wegen kurz erläutert werden.

"Der Begriff "Presse", abgeleitet von der so bezeichneten Buchdruck - maschine und zunächst auf deren Erzeugnisse im weitesten Sinne angewandt, erfasst heute auch innerhalb der Beschränkung auf das periodische Schrifttum vorwiegend die Tageszeitungen politischer Natur" *). Innerhalb der obgenannten 2000 bis 3000 Publikationen gehört nur ein Teil der "Presse" an. Aus den folgenden Aufstellungen ist auch die zahlenmässige Entwicklung ersichtlich.

Jahr	Politische Blätter	Jahr	Politische Blätter
1848	88	1928	406
1872	225	1930	406
1896	338	1939	400
1913	418	1945	409 **)

Von dieser Anzahl gehörten in die Rubrik der "Tagespresse", d.h. der täglich erscheinenden Zeitungen:

Jahr	Tageszeitungen	Jahr	Tageszeitungen
1848	17	1928	116
1872	39	1939	118
1896	76	1945	111
1913	105	1949	117 ***)

Die durchschnittliche Auflage in den Jahren 1936 bis 1939 betrug 1 637 000 Exemplare ****). Diese Zahl bezieht sich auf die Tagespresse und gibt den Tagesdurchschnitt wider: für 1939 mit 118 Organen also 13 872 Exemplare pro Auflage.

Kennzeichnend für den Charakter der Zeitung ist das Ansteigen der Auflagen während der Kriegsjahre. Auf eine Umfrage seitens des Schweiz. Zeitungsverlegerverbandes gingen 44 brauchbare Antworten ein. Daraus ergab sich folgendes Bild *****):

*) KARL WEBER, "Die Presse", Handbuch der Schweiz. Volkswirtschaft Bd. II, 1939, S. 268

**) KARL WEBER, "Profil der Schweizer Presse", S. 23

***) PRESSE, FILM, RADIO, Rapport de la commission des besoins techniques, UNESCO, Paris 1949, S. 110

****) KARL WEBER, "Profil der Schweizer Presse", S. 23

*****) "Statistik über die Entwicklung der Auflagen in den beiden Weltkriegen", Bulletin des Schweiz. Zeitungsverlegerverbandes, 1944 No. 234, S. 347 f.

Auflagensteigerung während der Kriegsjahre:

Jahre	Auflagensteigerung
1915 - 1918	30,3 %
1940 - 1943	11,71 %

Auflagensteigerung während der Kriegsjahre von Tageszeitungen mit grossem Handverkauf:

Jahre	Auflagensteigerung
1915 - 1918	69,66 %
1940 - 1943	16,94 %

Die bedeutend schwächere Auflagesteigerung während des zweiten Weltkrieges wurde von Angehörigen des Schweiz. Zeitungsverlegerverbandes auf die Konkurrenz des Rundfunks zurückgeführt, der die Nachrichtenübermittlung wohl kürzer, dafür aber umso schneller als die Zeitung bewerkstellte.

Die Auflagengrösse gliederte sich im Jahre 1930 wie folgt *):

57	Zeitung	mit einer Auflage bis zu	1000 Exemplaren
125	"	" " " " " "	2000 "
69	"	" " " " " "	3000 "
76	"	" " " " " "	5000 "
49	"	" " " " " "	10000 "
15	"	" " " " " "	20000 "
7	"	" " " " " "	35000 "
4	"	" " " " " "	50000 "
4	"	" " " " über	50000 "

Im Jahre 1947 waren es 10 Zeitungen mit einer Auflage von mehr als 50000 Exemplaren.

In dieser Zusammenstellung dürften sich keine schwerwiegenden Veränderungen ergeben haben. Dies erhellt sich auch aus der minimalen Auflagensteigerung während des zweiten Weltkrieges. Vor allem dürfte sich die Streuung in den Auflagengrössen 1000 - 10000 Exemplaren gleichgeblieben sein.

Eine Verteilung auf die vier Sprachgebiete der Schweiz *) ergab folgendes Bild:

Sprache	Anzahl	in % des Totals
deutsch	278	61,5
französisch	106	26,1
italienisch	18	4,4
romanisch	4	1,0

Der Untersuchung lagen 406 Zeitungen zu Grunde.

*) KARL WEBER, "Profil der Schweizer Presse", S. 24

In diesen Zahlen ist die ganze Produktion der zeitschriftenähnlichen Publikationen, Vereinsorgane, Amts- und Bezirksanzeiger etc. nicht inbegriffen. Für den Grosshandel und Einzelverkauf in der Schweiz sind aber besonders die Zeitschriften interessant. Die Wesensmerkmale der Zeitschrift haben wir bereits festgelegt. Die Entwicklung tendiert aber immer mehr auf eine Abschwächung der unterschiedlichen Merkmale. Um die Leserschaft zufriedenzustellen, übernimmt die Tageszeitung, das eigentliche Presseorgan, Artikel und Abhandlungen, die wesensmässig ins Gebiet der Zeitschrift gehören. Andererseits bringt die Zeitschrift aktuelle Meldungen, begibt sich also auf das Gebiet der Zeitung; z.B. illustrierte Familienblätter. Sie entwickelt sich aber auch zum Buch, z.B. Romanzeitschriften und einschlägige Fachzeitschriften. Eine Sonderstellung nehmen in dieser Hinsicht die in Deutschland erscheinenden "ro-ro-ro - Taschenbücher" ein. Im Rotationsdruck hergestellte Erzeugnisse, die inhaltsmässig als Bücher anzusprechen sind (Romane von Fallada, Graham Greene, Flaubert, Balzac, Roumain etc.), werden in attraktiver Aufmachung und sehr billig auf den Markt gebracht. Neu daran ist vor allem der Gedanke "Leseпаusen" in Form von Inseraten für Artikel des täglichen Bedarfs einzuschalten *).

Innerhalb der Kategorie der Zeitschriften nehmen die Romanhefte eine besondere Stellung ein. Die Definition der "Zeitschrift" ist auf sie nur sehr bedingt anwendbar. Die Merkmale der Universalität und der Aktualität gehen ihr ab. Ihr Erscheinen ist nicht immer regelmässig. Dagegen ist ihr das Streben nach Publizität ebenso inhärent wie der Zeitschrift. Sie dient der Unterhaltung, stillt und schürt die Sensationslust zugleich. Wesensmässig gehören diese Zeitschriften eher in das Gebiet des Buches, da sie einen bestimmten Stoff oder ein Motiv behandeln und auf ihre Art zum Abschluss (Lösung) bringen. Wesentlich für den Charakter dieser Hefte ist der in einem Band abgeschlossen behandelte Stoff. Hie und da ist deshalb in der Praxis dafür schon der Name "Kleinbuch" verwendet worden. Die Berechtigung zu dieser Begriffsbildung ist vorhanden. - Vielfach erscheinen diese Publikationen nur nummeriert und ohne Angabe des Ausgabedatums. Alle diese Publikationen, soweit sie gegen ein Entgelt abgegeben werden, bilden Objekt des Zeitungs- und Zeitschriftengrosshandels. Dabei spielt es keine Rolle, ob das Erzeugnis schweizerischen oder ausländischen Ursprungs ist: der schweizerische Zeitungs- und Zeitschriftenmarkt setzt sich aus Zeitungen und Zeitschriften in- und ausländischen Ursprungs zusammen. Dabei ist festzuhalten, dass alle Vereins- oder Interessenorgane, die kein direktes Entgelt fordern oder die indirekt mittels eines Vereinsbetrages bezahlt werden, für den Handel nicht in Betracht fallen. Wir können somit sagen, dass aus der grossen Anzahl - allein 2000 bis 3000 schweizerische Publikationen - für den Handel neben den hauptsächlichsten ausländischen Zeitungen und Zeitschriften nur diejenigen relevant sind, die frei verkauft werden - sei es auf dem Abonnementswege oder im nummernweisen Einzelverkauf. Damit ist eine wesentliche Einschränkung gemacht und das Tätigkeitsgebiet des Handels - Gross- und Kleinhandels - abgegrenzt.

Der schweizerische Zeitungs- und Zeitschriftenhandel befasst sich mit dem Vertrieb von ca. 900 - 1200 verschiedenen Publikationen. Dabei verstehen wir unter Handel die Aufgabe, die Ware vom Orte der Erzeugung an

*) Heute befinden sich noch weitere solcher Reihen auf dem Markte.

den Ort des Verbrauchs zu schaffen *). Alle Druckerzeugnisse, die direkt vom Produzenten an den Konsumenten geliefert werden, sind definitionsgemäss wohl darin enthalten, fallen aber nicht in unser Untersuchungsgebiet. Wir befassen uns hier lediglich mit den Vertriebsproblemen jener Publikationen, die den Weg über mindestens zwei Handelsstufen nehmen. Eine weitere Einschränkung ist dahingehend zu machen, dass die Selbständigkeit der Handelsstufe vorausgesetzt wird. Sie soll nicht in Abhängigkeit des Produktionsunternehmens stehen, also keine Ablage sein.

Damit ist die eigentliche Tätigkeit des Grosshandels mit Zeitungen und Zeitschriften in der Schweiz umrissen. Träger dieser Tätigkeit sind die Firmen Azed A.-G. (Basel), Naville & Cie. (Genf) für das Welschland, Schmidt-Agence (Basel). Die Kiosk A.-G. mit Sitz in Bern ist ein eigentliches Filialunternehmen und fällt für die Grosshandelsprobleme in bezug auf den Verkauf nicht in Betracht.

Die Form des Zeitungs- und Zeitschriftengrosshandels in der Schweiz ist wie jede andere Grosshandelsform auch, branchenbedingt. Für die Form massgebende Tatsachen sind Massenproduktion und Massenbedarf, Vielgestaltigkeit der Produktion und Absatz in kleinsten Einheiten.

Dazu kommt von seiten des Produzenten ein intensives Streben nach grösstmöglicher Verbreitung. Der Zeitungs- und Zeitschriftengrosshändler ist somit sowohl Verteilungsgrossist als auch Engrossortimenter **). Er verteilt grosse Mengen desselben Erzeugnisses in kleinsten Einheiten und stellt Sortimente verschiedenster Publikationen für den Kleinhandel bereit.

*) Vgl. TH. BROGLE, a.a.O. S.3

**) Vgl. TH. BROGLE, a.a.O. S.13

II. Die verschiedenen Absatzwege im Zeitungs- und Zeitschriftenhandel.

Der Produzent wählt für seine Ware die Absatzwege unter Berücksichtigung folgender Gesichtspunkte:

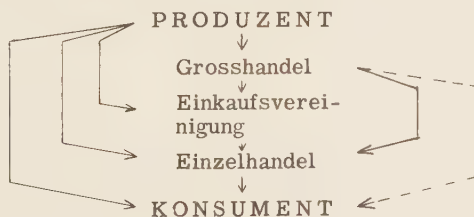
Die Verteilung des Produktes soll möglichst billig geschehen, damit der Verkaufspreis keine zu starke Erhöhung erfährt;

Die Verteilung soll rasch vorgenommen werden und der Nachfragedeckung entsprechen;

Die Organisation der Verteilung soll die Aufgaben der Bedarfsforschung, Bedarfsweckung und Bedarfsdeckung *) so ausführen, dass ein grösstmöglicher Verkauf erzielt wird.

Unter Anwendung des oekonomischen Prinzips kann man sagen, dass die Verteilung so organisiert sein muss, dass mit möglichst kleinen Mitteln ein Maximum an Verkauf herausgeholt wird.

Schematisch dargestellt hat der Produzent folgende Möglichkeiten in der Wahl seiner Absatzwege **):



Koch ***) leitet daraus folgende Marktverbindungen ab:

" Erzeuger - Alleinabnehmer - Grosshändler - Einzelhändler - Verbraucher
 Erzeuger - Grosshändler - Einzelhändler - Verbraucher
 Erzeuger - Einzelhändler - Verbraucher
 Erzeuger - Verbraucher"

*) Vgl. P. SOHRMANN, a.a.O., S. 3 ff.

**) Vgl. F.G. GYGAX, "Preiskonditionen zur Lenkung und Steigerung des Absatzes", Bern 1948, S. 68

***) KOCH, a.a.O., S. 78, Bd. I

Der in der ersten Variante genannte Alleinabnehmer kann in einem Verkaufssyndikat oder einer ähnlichen Organisation bestehen. Dagegen erwähnt Koch die Einkaufsvereinigung nicht. Diese kann aber zu den Grosshändler-Organisationen gezählt werden.

1. DIE MARKTVERBINDUNG VOM PRODUZENTEN ZUM KONSUMENTEN.

Die direkte Marktverbindung vom Produzenten zum Konsumenten führt von der dem Verlage angegliederten Vertriebsorganisation unmittelbar zum Verbraucher. Für Produzenten von Massenartikeln, deren Absatz in sehr kleinen Einheiten erfolgt, ist es praktisch unmöglich, diese Vertriebsform zu wählen. Die Erfassung des Marktes von der Zentrale oder von Vertriebsbüros aus ist mit zu grossen Aufwendungen verbunden. Zudem nimmt die Buchhaltungs- und Mahnabteilung enorme Ausmasse an. Ein Vorteil dieser Absatzform liegt in der genauen Marktkennntnis, die der Produzent aus direktem Kontakt mit der Kundschaft gewinnt.

Obwohl Zeitungen und Zeitschriften typische Massenartikel sind, die in nur einer Einheit vom Verbraucher gekauft werden, können sich die Verleger trotzdem mit dem Konsumenten direkt in Verbindung setzen. Der Verbraucher kauft pro Ausgabe wohl nur ein Exemplar, doch folgen sich die Ausgaben in zeitlich relativ kurzen Abständen. Daraus ergibt sich eine wesentlich andere Situation als bei jedem anderen Artikel des täglichen Bedarfs - ausgenommen die hauptsächlichsten Lebensmittel. Der Absatz einer Zeitung oder Zeitschrift kann nicht ausschliesslich unter dem Aspekt einer Nummer betrachtet werden. Dadurch, dass sich der Verbraucher entschliesst (oder zum Entschluss gebracht wird), von derselben Zeitung oder Zeitschrift eine bestimmte Nummernfolge zu kaufen, wird es für den Verleger interessant, sich direkt mit ihm in Verbindung zu setzen. Daran ändert auch die Tatsache nichts, dass die gekaufte Nummer in der Regel von mehr als einer Person, ja oft von der ganzen Familien- oder Hausgemeinschaft gelesen wird.

a. Der Abonnementsvertrieb.

Das Zeitungs- oder Zeitschriftenabonnement besteht in der Verpflichtung des Käufers (Abonnent), eine bestimmte Anzahl aufeinanderfolgender Nummern derselben Zeitung oder Zeitschrift abzunehmen. Der Abonnementsvertrag wird in der Regel schriftlich abgeschlossen und nach Ablauf durch Bezahlung des Abonnementsbetrages für den folgenden Zeitabschnitt erneuert. Die Verpflichtung des Abonnenten besteht darin, den Preis zu entrichten, in der Regel praenumerando, während der Verleger die Pflicht hat, die dem einbezahlten Betrage entsprechende Anzahl von Nummern bei Erscheinen an den Abonnenten zu liefern.

Das Abonnementswesen in der Schweiz ist sehr entwickelt und weist drei verschiedene Formen auf:

- aa. Das Abonnement beim Verleger selbst. Der Abonnent bestellt die Zeitung oder Zeitschrift beim Verlage oder beim verlagseigenen Werber. Die Bezahlung erfolgt im voraus und für eine bestimmte Zeit.
- bb. Das nummernweise bezahlte Abonnement. Da der im voraus zu entrichtende Abonnementsbetrag den Käufer sehr oft vom Abschluss oder von der Weiterführung des Vertrages abhält, sind Verlage dazu übergegangen, das nummernweise bezahlte Abonnement einzuführen. Der

Abonnent verpflichtet sich wohl noch, eine bestimmte Anzahl von Nummern abzunehmen, bezahlt aber diese einzeln beim Erscheinen, resp. bei der Ablieferung. Die technische Seite des Vertriebs wird durch eine Verträgekolonne besorgt. Diese Verträge ziehen auch den Betrag ein. Der Vorteil dieser Vertriebsform liegt darin, dass der auszulegende Betrag - sehr oft noch inklusive Versicherung - relativ bescheiden ist und dass sich der Abonnent sowohl an das Heft als auch an den Verträge gewöhnt. Die Verleger machen sich hier die Sympathie der Hausfrau zur "Heftlifrä" zu Nutze, denn des öftern wird eine Zeitschrift nur deswegen weiter abonniert, weil man dem Verträge oder der Verträgein gegenüber gewisse soziale (man könnte fast sagen caritative) Pflichten zu haben glaubt. - Diese Vertriebsform kommt in der Regel nur bei den ausgesprochenen Familienheften vor.

- cc. Das Postabonnement. Auch die Post übernimmt (im In- und Ausland) Abonnementsvermittlungen. Die Postverwaltung erhält dafür vom Verleger pro Abonnement eine Gebühr. Die von der Post vermittelten in- und ausländischen Zeitungen und Zeitschriften sind aus der offiziellen "Postzeitungsliste" ersichtlich. Für die Abwicklung dieses Geschäftszweiges hat die PTT-Verwaltung spezielle Postzeitungsämter in Betrieb. Diese Ämter besorgen auch das Inkasso.

Der Abonnementsvertrieb als direkter Verkauf vom Produzenten an den Kunden weist gegenüber dem nummernweisen Einzelverkauf verschiedene Vorteile auf (die finanzielle Seite werden wir an anderer Stelle betrachten).

Mag die Ueberwachung des Einzelverkaufs und die vertriebliche Organisation des Verlags und der Agentur noch so vollkommen gestaltet sein, so unterliegt der nummernweise Einzelverkauf doch gewissen Fluktuationen, die nicht immer voraussehen und deren Einwirkung auf den Verkauf nicht immer vorzubestimmen ist. Faktoren, die den nummernweisen Einzelverkauf beeinflussen sind u.a.:

- . Das Titelbild. Dieses spielt vor allem bei den illustrierten Zeitungen (nicht bei den Familienblättern) eine ausschlaggebende Rolle.
- .. Der Inhalt. Die redaktionelle Gestaltung ist nie so vollkommen, dass allen Publikumswünschen Rechnung getragen werden kann, auf alle Fälle nicht auf längere Zeit. Ein der Redaktion z.B. nichtssagender Artikel in einer Monatszeitschrift kann eine solche "von Mund-zu-Mund"-Propaganda auslösen, dass alle Verkaufserwartungen übertroffen werden. Aber auch das Gegenteil kann eintreffen!
- ... Das Wetter. Wir sehen hier ab von den saisonalen Einflüssen (Skigebiete, Ferienorte etc.) auf den Verkauf, sondern wenden uns lediglich den allgemeinen Wetterbedingungen zu. Bei Regen kauft man in der Regel nicht am Kiosk, da man sehr oft der Unbill der Witterung ausgesetzt ist. Zudem wickelt sich die Zirkulation der Fussgänger auf der Strasse wesentlich rascher ab als bei schönem Wetter. Jedermann trachtet darnach, bald einen schützenden Ort zu erreichen. Ueberdies ist es den meisten Verkaufsstellen nicht möglich, den Aushang bei Regen und Wind attraktiv zu gestalten. Es fehlt also ein wesentliches Verkaufsmoment, das sich umso mehr auswirkt, je näher die Regenperiode an den ersten Verkaufstag der Publikation heranrückt, da zu diesem Zeitpunkt die Verkäufe am stärksten sind.
- Volksfeste. Volksfeste und ihre Vorbereitung können Bevölkerungsschichten ganzer Gebiete derart beschäftigen, dass der Verkauf von

Zeitungen und Zeitschriften darunter erheblich leidet; z.B. die Basler Fasnacht.

Allen diesen Momenten können die Vertriebsleitungen des Verlags und der Agentur nur passiv begegnen. Sie haben keine Mittel, um diese Faktoren zu eliminieren, sondern müssen sie als gegebene Tatsachen hinnehmen. In umso stärkerem Masse wendet sich deshalb der Verlag einer Vertriebsweise zu, welche diesen Faktoren nicht unterliegt, dem Abonnementsvertrieb.

Dabei müssen wir zwischen dem vorausbezahlten und dem nummernweisen Abonnement einen Unterschied machen.

Das vorausbezahlte Abonnement, sei es nun ein Vierteljahres-, Halb-jahres- oder Jahresabonnement, schliesst jede Fluktuation im Verkaufe aus. Die entsprechende Anzahl von Nummern kann als verkauft gelten. Schwankungen sind keine möglich. Diese treten erst bei Ablauf der Abonnementsverträge ein. Nicht alle Abonnenten sind von der bezogenen Publikation derart befriedigt, dass sie eine Vertragsverlängerung ins Auge fassen. Bei manchem spielt auch die momentane Zahlungsfähigkeit oder Zahlungsbereitschaft eine ausschlaggebende Rolle. Die "Sprungquoten" - Anzahl der Abonnenten, die ihren Vertrag nicht mehr erneuern in bezug zur Anzahl der im gleichen Zeitpunkt ablaufenden Abonnements - sind sehr verschieden. Sie bewegen sich zwischen 10% und 40% vom gesamten Abonnementsbestand. Generell kann gesagt werden, dass ein seit Jahren aufgebauter Abonnentenstock mit einem jeweiligen Ausfall von ungefähr 25 - 35% der bisher regelmässigen Bezüger rechnen muss. Wenn dieser Sprungquote eine energische Neuproduktion in Form von schriftlicher und persönlicher Werbung gegenübersteht, macht sich kein grosser Einfluss auf den Gesamtverkauf bemerkbar. Welche Bedeutung der persönlichen Vertreterwerbung heute zukommt, ist aus den Werbeprämien ersichtlich. Für ein Jahresabonnement von Fr. 15.-- werden bis zu Fr. 10.-- Prämien ausgerichtet. Dieser Betrag ist nur im Hinblick auf das Inseratengeschäft tragbar, da das Abonnement den sog. "inneren Wert" oder "Inseratenwert" der Publikation sichern hilft.

Die Sicherung des Verkaufs wird durch das nummernweise bezahlte Abonnement nicht absolut bewerkstelligt. Nach Ablauf des Vertrages bezieht der eine oder andere Abonnent noch ein, zwei Nummern. Dann stellt er fest, dass er nicht mehr zum Bezüge verpflichtet ist; er weist die nächste Ausgabe zurück. Es sind also auch bei diesem System Fluktuationen im Verkaufe möglich. Sie nehmen allerdings nicht solche Ausmasse an, wie dies beim nummernweisen Einzelverkauf der Fall sein kann.

Daneben weist der Abonnementsvertrieb auch gewisse Nachteile, vor allem organisatorischer Natur auf. Jeder Kunde möchte individuell behandelt sein, und zwar nicht nur bei der Zahlungsaufforderung. Dieser Tatsache tragen amerikanische Verleger grosser und grösster Zeitschriften (z.B. LIFE mit einer Auflage von über 5 Millionen Exemplare) mit subtiler Bedachtsamkeit Rechnung.

Der Agentur können von einer Nummer 5 bis 10000 Exemplare auf einer Rechnung belastet werden, währenddem die Abonnementsexemplare zunächst einzeln gepackt - sofern keine sog. Botenagenturen bestehen - und relativ kleine Rechnungsbeträge einkassiert werden müssen. Sowohl speditionstechnisch als auch buchhalterisch ist das Abonnement nicht sehr vorteilhaft, obwohl es in der Regel auch mehr einträgt als die einzeln verkauften Nummern.

Vor- und Nachteile gegeneinander abgewogen, versteht man, dass das Abonnementgeschäft für jeden Verlag über Unabhängigkeit und Schlagkraft entscheidet.

b. Der Verkauf durch Strassenhändler.

Des Handverkaufs durch Strassenhändler bedienen sich hauptsächlich die grösseren Blätter der Tagespresse und die illustrierten Wochenblätter. Die Strassenverkäufer stellen sich an gut frequentierten Stellen wie Bahnhofs- und eingängen, Strassenkreuzungen etc. auf. Der Vertrieb durch Strassenhändler erfolgt auf Provisionsbasis. Eine Zeitung engagiert den Strassenverkäufer und erlaubt ihm neben ihrer Publikation noch gewisse andere Presseerzeugnisse zu führen, die aber das Blatt des engagierenden Verlages nicht konkurrenzieren dürfen. So führt z.B. der eine Verkäufer die "National-Zeitung" und der andere die "Basler Nachrichten". Es trifft oft zu, besonders beim Verkauf des Montagmorgenblattes am Sonntagabend, dass zwei Verkäufer ihre Ware am gleichen Standort feilbieten. Der Kunde hat dann die Wahl, welcher Zeitung er den Vorzug geben will.

In Basel untersteht der Strassenverkauf und der Zeitungs- und Zeitschriftenverkauf in Häusern der Strassenverkehrsordnung vom 17. September 1929 und 20. Oktober 1931. Die polizeiliche Bewilligung wird in Form der roten Hausiererkarte erteilt.

Der Strassenverkäufer bedient sich in der Regel verschiedener Propagandamittel. Das Hauptblatt rüstet ihn mit einer Mütze aus, auf welcher der Name der Zeitung steht. Meist trägt er darauf einen Karton der schon auf relativ weite Distanz den Inhalt der sich jeweils im Verkauf befindlichen Nummer durch Schlagzeilen wiedergibt. Sehr wirksam ist auch das Ausrufen der Zeitung unter Nennung einiger Schlagzeilen.

c. Der Verkauf am Schalter.

Sämtliche Verlage von Tageszeitungen - und auch andere - unterhalten einen Verkauf am Schalter. Interessenten und Passanten können dort die Zeitung oder Zeitschrift sofort nach Erscheinen beziehen. Sie bezahlen den auf der Nummer aufgedruckten Preis, erhalten also keine Vergünstigung. In Prozenten der Gesamtauflage gemessen, ist dieser Verkauf sehr bescheiden.

2. DIE MARKTVERBINDUNG VOM PRODUZENTEN ZUM KONSUMENTEN UEBER DEN KLEINHADEL.

Diese Vertriebsform treffen wir im Zeitungs- und Zeitschriftenhandel gemessen am Gesamtumsatz relativ selten. Eine Ausnahme bilden die Strassenverkäufer, die jedoch nur von einem oder von wenigen Verlagen, Zeitungen und Zeitschriften mit Remissionsrecht direkt beziehen. Die Verträge der Abonnementsexemplare fallen nicht unter den Begriff des "Kleinhandels", auch wenn sie die Abonnementsbeträge zum Teil selbst einziehen.

Dass diese Vertriebsform im Zeitungs- und Zeitschriftengeschäft selten gewählt wird, hängt mit der Einräumung des Remissionsrechtes zusammen. Ein Verlag hätte zu grosse Umtriebe, wenn er eine grössere Anzahl von Einzelverkaufsstellen mit Remissionsrecht direkt beliefern wollte. Trotzdem beziehen vor allem Buchhandlungen und zum Teil auch andere Ladengeschäfte einen Teil ihrer benötigten Exemplare ohne Rückgaberecht direkt vom Verlage. Sie erhalten darauf einen höheren Rabatt als von der Agentur. Bis heute versuchen die Agenturen vergeblich diese Direktlieferungen zum Verschwinden zu bringen.

3. DIE MARKTVERBINDUNG VOM PRODUZENTEN ÜBER DEN GROSSHANDEL ZUM KONSUMENTEN.

Gemäss der Definition des "Grosshandels", als dem Kleinhandel übergeordnete Handelsstufe, mag dieser Titel gewagt erscheinen. Darnach sollte der Grosshandel nicht direkt mit dem Verbraucher in Verbindung stehen. Trotzdem ist dieser Sachverhalt nicht nur beim Zeitungs- und Zeitschriftenhandel anzutreffen. So tritt z.B. auch Koch für eine weitere Fassung des Begriffs "Grosshandel" ein. Seiner Meinung nach sollte er so weit gefasst sein, dass er auch die Belieferung der verarbeitenden Industrie und anderer Grossverbraucher durch den Grosshandel einschliesst *). Der Grosshandel übernimmt folglich in gewissen Fällen auch die Kleinhandelsfunktionen, ohne jedoch den Charakter des Grosshandels einzubüßen. Auch die Agentur bedient sich dieses Absatzweges.

a. Durch eigene Filialen.

Während die Kiosk A.-G. als Filialbetrieb beinahe ausschliesslich als Kleinhändler mit Grosseinkauf auftritt, liegen die Verhältnisse bei Schmidt-Agence und Azed A.-G. wesentlich anders. Im Jahre 1950 belieferte die Schmidt-Agence ca. 300 Wiederverkäufer und ca. 160 in eigener Rechnung geführte Verkaufsstellen. Demgegenüber zählte die Azed A.-G. ca. 800 Kunden als Wiederverkäufer und ca. 50 eigene Verkaufsstellen. Dem Kleinhandelsgebiet ist die ganze Tätigkeit einer Agentur zuzurechnen, solange es sich um die Belieferung der Filialen handelt. Auch hier tritt ausgesprochener Grosseinkauf eines Filialbetriebes zu Tage.

b. Der Abonnementsvertrieb der Agentur.

Anders ist der Abonnementsvertrieb der Agentur zu bewerten. Wenn sie einen Filialbetrieb eröffnet, dann geschieht dies unter der ausschliesslichen Voraussetzung, direkten Kontakt mit dem Verbraucher herzustellen. Das Motiv liegt in der Beziehung mit dem Konsumenten, um sich nicht nur die Grosshandelsspanne sondern an einem besonders günstigen Platze auch den Kleinhandelsrabatt zu sichern. Dem Abonnementsvertrieb der Agentur liegen zum Teil wesentlich andere Gesichtspunkte zu Grunde.

Der Abonnementsvertrieb der Agentur ist in der Regel eine selbständige Abteilung, der Zeitschriftenabteilung organisatorisch gleichgestellt, deren Hauptaufgabe jedoch darin besteht, jene Zeitungen und Zeitschriften im Abonnement zu vermitteln, die von der Agentur aus irgendwelchen Gründen nicht im remissionsberechtigten Einzelverkauf geführt werden.

Der Grund zur direkten Kontaktnahme liegt weniger in der Absicht einer Gewinnerzielung als im "Dienst am Kunden". Die Aktivität zum Kaufabschluss geht auch viel mehr vom Interessenten aus als von der Agentur, die sich im Abonnementgeschäft für die meisten Publikationen sehr passiv verhält. Die Agentur ist aus Prestigegründen verpflichtet, jede Publikation, deren Inhalt moralisch und politisch nach geltender Auffassung - wobei die Grenzen oft sehr weit gezogen werden - als in Ordnung betrachtet werden kann, zu vermitteln. Auch die Absicht des Durchstossens des Marktschleiers, der infolge des Dazwischentretens des Kleinhandels entsteht, ist nicht massgebend. Darum werden bei der Rentabilitätsrechnung dieser Abteilung auch mildere Masstäbe angelegt, als dies beim nummernweisen Ein-

*) Vgl. KOCH, a.a.O. Bd. II, S. 108

zelverkauf der Fall ist.

Da die Abonnementsabteilung die oben gezeichnete Aufgabe gegenüber jedem Besteller oder Interessenten erfüllt, steht sie mit zwei Abnehmerstufen in Marktverbindung:

- aa. Mit dem Wiederverkäufer. Wenn ein Titel im nummernweisen Einzelverkauf eingestellt wird, erhalten die Kunden die Mitteilung, dass sie die Publikation auf dem Abonnementswege beziehen können. Sie haben dann die Möglichkeit, die Zeitung oder Zeitschrift über die Agentur direkt an ihre Verkaufsstelle zu bestellen und einzeln weiter zu verkaufen. Oder aber sie schliessen mit dem regelmässigen Käufer einen Abonnementsvertrag ab und lassen die Publikation direkt an die Adresse des Bestellers senden.

Im ersten Fall bezieht die Verkaufsstelle die Publikation zum reduzierten Abonnementspreis und mit Wiederverkäferrabatt und verkauft sie zum Einzelnummernpreis. Sie hat also eine grössere Verdienstspanne als im zweiten Falle, nimmt dafür aber das Risiko unverkaufter Exemplare auf sich. Im zweiten Falle begnügt sich der Wiederverkäufer mit der üblichen Abschlussprovision, die er, solange er das Abonnement weitervermittelt, bei jeder Erneuerung bezieht.

Der Rabatt, den die Agentur auf Abonnements einräumt, hängt vom Rabattsatze des Verlegers ab. In der Regel beträgt er zwischen 5 und 25%. Er ist kleiner, wenn die Agentur direkt an den Besteller liefern muss, da sie Portoauslagen und Mehrarbeit hat. Das Inkasso wird in beiden Fällen durch den Wiederverkäufer besorgt, der von der Agentur belastet wird.

- bb. Mit dem Verbraucher (Abonnenten):

- Die Agentur offeriert öffentlich die Vermittlung von Abonnements. In der Regel werden die Abonnements nur auf Bestellung und gegen Vorausbezahlung vermittelt. Ausnahmen bilden meist nur langjährige Kunden (Firmen), die finanziell gesichert erscheinen. Von Privatpersonen wird prinzipiell Vorauszahlung verlangt. Vermittelt werden alle Publikationen, doch behält sich die Agentur einen Preisaufschlag vor (gilt auch für den Verkehr mit dem Wiederverkäufer), sofern ihr vom Verlage nicht mindestens eine Rabattmarge von 15% eingeräumt wird. Sie stellt es dem Interessenten dann allerdings frei, sich das Abonnement auf direktem Wege zu beschaffen. Der Kunde bedient sich der Agentur meist dann, wenn es sich um überseeische Titel handelt, um sich die Mühen und Spesen der Banküberweisung zu ersparen.

- .. Die Agentur übernimmt aber auch Abonnementsvertretungen für die Schweiz. In diesem Falle führt sie gewisse Propagandaaktionen aus, die hauptsächlich vom Verlag finanziert werden. Solche Vertretungen werden meist für ausländische Fachzeitschriften übernommen, sind umsatzmässig nicht sehr bedeutend und beziehen sich ausschliesslich auf den Vertrieb und nicht auf den Inseratenteil.

Aus diesen Ausführungen geht hervor, dass der Abonnementsvertrieb der Agentur ein sehr kompliziertes Arbeitsgebiet umfasst. Die Vielfalt der Titel und die relativ kleine Anzahl der in Frage kommenden Abonnenten erlaubt nur bedingt ein betrieblich rationelles Arbeiten.

4. DIE MARKTVERBINDUNG VOM PRODUZENTEN ÜBER DEN GROSS- UND KLEINHADEL ZUM KONSUMENTEN.

In der Regel betrachtet man den Grosshandel als eine dem Detailhandel übergeordnete Handelsstufe. Im vorhergehenden Abschnitt haben wir allerdings gesehen, dass es auch im Rahmen der Grosshandelstätigkeit liegt, Grossverbraucher und verarbeitende Industrie sowie staatliche Verwaltungen direkt zu beliefern (vor allem im Abonnementsvertrieb).

Teilt man den Grosshandel nach dem Fabrikationszustande der vertriebenen Waren ein, so kann man von

Rohstoffhandel,
Halbfabrikatehandel,
Fertigwarenhandel und
Ein- und Ausfuhrhandel

sprechen. Diese vier Kategorien des Warengrosshandels schliessen sich aber gegenseitig nicht aus. So ist z.B. der Zeitungs- und Zeitschriften-grosshandel sowohl Fertigwarenhandel als auch Einfuhrhandel.

Je weiter ein Rohstoff in das Stadium des Endproduktes übergeht, desto differenzierter wird die Gestalt und damit auch die Vertriebsform. Aus Erz werden sowohl Nähadeln als auch Schiffsturbinen oder Armbanduhren hergestellt. Mit der Differenzierung des Verwendungszwecks gibt sich so-gleich auch eine Differenzierung der Vertriebsmethode, da andere Ver-bräucher-kategorien angesprochen werden müssen.

Bei den meisten Produkten ist aber die Entwicklung fortschreitender Differenzierung nicht bei einem Endprodukt stehen geblieben. Jedes Ver-bräuchs- und Gebrauchsgut können wir heute in einer Vielzahl von Ausführ-ungen kaufen, obwohl der Verwendungszweck meist der gleiche bleibt. Wir rauchen nicht eine "Cigarette" sondern eine ganz bestimmte "Marke". Das selbe trifft auch für Zeitungen und Zeitschriften zu. Am Bahnhofskiosk erste-hen wir uns nicht einfach "Lesestoff", sondern eine "Zeitung", "Zeitschrift" oder ein "Buch". Unsere Wahl geht aber weiter: wir ziehen diese Zeitung einer anderen vor, eine Fachzeitschrift erscheint uns für den Moment gege-bener als eine Unterhaltungszeitschrift. Ein Buch von Hemingway interes-siert uns mehr als ein Roman von J.C. Heer. Wenn auch diese Endprodukte oder Fertigwaren annähernd den gleichen Vertriebskanal durchlaufen, so machen sie uns doch eindrucklich auf die Funktion des Sortierens aufmerk-sam.

So unterscheidet man im Zeitungs- und Zeitschriftenhandel:

Tageszeitungen
Wochenzeitungen
Illustrierte Zeitungen
Romanzeitschriften
Frauen- und Familienhefte
Kinderzeitschriften

Sportzeitungen und -zeitschriften
Schögeistige- und Kunstdliteratur
Wissenschaft und Technik
Film- und Radiohefte
Religion und Philosophie
Handel und Wirtschaft
Geographie

Auch die Gruppe "Kollektionen" weist grosse Differenzierungen auf. Man unterteilt:

Detektiv- und Polizeiromane
 Abenteuer-Romane
 Wildwest-Romane
 Frauenromane
 Kindergeschichten.

Diese Unterscheidungsmerkmale ergeben in der Praxis eine Vielzahl von Variationen. Vertriebllich spielen diese Gruppierungen insofern eine Rolle, als sich Verkaufsstellen öfters auf einige Spezialgebiete konzentrieren (z.B. Verkauf von Mode- und Strickheften) und nicht mit anderen Publikationen bedient zu werden wünschen.

Von seiten der Agentur erfordert diese Differenzierung eine umfangreiche Verwaltungs- und Organisationsarbeit. Die Agentur wird dadurch als Engros-Sortiment und Verteilungsgrossist charakterisiert.

Obwohl sich die Agenturen zum Teil auch auf den Gebieten des Kreditgroslisten und Einrichtungsgroslisten (Aufgabe von Verkaufsgestellten, Zeitungshaltern etc.) betätigen, fallen diese Funktionen nicht ins Gewicht.

Trotz der grossen Differenzierung verteilt sich aber die umgesetzte Menge keineswegs gleichmässig auf die Gesamtheit der im Sortiment geführten Titel. Schon das Sortiment des Einzelhändlers ist wesentlich kleiner als das des Groslisten und beschränkt sich oft auf nur wenige "Brotartikel".

Eine Erhebung im Januar 1950 über den wertmässigen Umsatz pro Titel hat folgendes eindruckliches Bild ergeben:

Mit	4	Titeln	tätigte	eine	Agentur	die	ersten	25%	des	Umsatzes
"	6	"	"	"	"	"	"	zweiten	25%	"
"	19	"	"	"	"	"	"	dritten	25%	"
"	29	"	"	"	"	"	"		75%	"

Zur Zeit der Untersuchung hat diese Agentur ca. 1000 bis 1100 Publikationen in ihrem Sortiment geführt. In die Untersuchung nicht einbezogen wurden Tageszeitungen, unregelmässig und weniger als 12 mal jährlich erscheinende Publikationen. So erstreckte sich die Analyse über ca. 600 Titel mit regelmässiger, wöchentlicher, vierzehntäglicher oder monatlicher Erscheinungsweise. Der Erlös dieser 600 Titel wurde gleich 100 Prozent gesetzt. Noch deutlicher ist die Unterschiedlichkeit bei folgender Gegenüberstellung ersichtlich:

29	Titel	=	75 %	des	Umsatzes
571	Titel	=	25 %	des	Umsatzes
600	Titel	=	100 %	des	Umsatzes

Aus dieser Aufstellung geht der Charakter des Engros-Sortimentes eindrucklich hervor.

2. Teil: Die Stellung der Agentur zwischen Produzent und Kleinhandel unter besonderer Berücksichtigung der Preisgestaltung

I. Die Preisgestaltung im allgemeinen.

Ueber die Preisgestaltung entscheidet weitgehend, wenn nicht sogar ausschliesslich, die Marktform. Im schweizerischen Zeitungs- und Zeitschriftengrosshandel besteht ein Nachfrageoligopol, gebildet durch die Agenturen Kiosk A.-G., Schmidt-Agence, Azed A.-G./Naville & Cie.; Azed A.-G. ist eine Tochtergesellschaft von Naville & Cie. Da sich die Kiosk A.-G. nur mit der Belieferung eigener Verkaufsstellen - sie stellt einen ausgesprochenen Filialbetrieb dar - befasst, kommt sie bei der Behandlung des Grosshandels nicht in Betracht. Ihre Stellung als Grosseinkäufer zwingt uns aber, sie bei der Betrachtung der Marktform trotzdem zu berücksichtigen. Auch sie verfügt als Nachfrager über einen gewichtigen Teil der Nachfrage, sodass diese Firma auf die Preisgestaltung Einfluss nehmen kann.

Hingegen nimmt die Kiosk A.-G. an dem in der Schweiz gebildeten Angebotsoligopol der Firmen Schmidt-Agence und Azed A.-G./Naville & Cie. nicht teil, sodass wir von einem Angebotsduopol sprechen können. Unter der Voraussetzung, dass

die Agenturen einen massgeblichen Teil des Angebots der Produktion an Zeitungen und Zeitschriften übernehmen,

gelten folglich die Bedingungen des Nachfrageoligopols, da für den nummernweisen Einzelverkauf nur die drei vorgenannten Nachfrager von Bedeutung auftreten.

Eine Behandlung der Frage der Preisbildung im Zeitungs- und Zeitschriftengrosshandel im Sinne des Nachfrageoligopols würde aber kein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild liefern, da wir den Einfluss des vierten Nachfragers, des Abonnenten vernachlässigen würden. Trotzdem wir uns mit den Problemen des Grosshandels befassen, müssen wir den Abonnenten bei der Betrachtung der Marktform einbeziehen.

In diesem Falle ändert sich das Marktbild sofort. Die Agenturen fragen wohl noch einem massgeblichen Teil des Angebots nach; dieser ist aber nicht mehr so gross, dass er auf den Preis modifizierend wirken könnte. Dabei spielt es keine Rolle, dass der Abonnent als Einzelbezieher überhaupt keinen Einfluss nehmen kann. Für die Bestimmung der Marktform

sind folglich sowohl der nummernweise Einzelverkauf als auch der Abonnementsverkauf als Direktvertrieb zu berücksichtigen. Daraus folgt: je grösser der Bestand an Abonnenten in bezug auf die Gesamtauflage, desto kleiner die Wirkung des Nachfrageoligopols der Agenturen. Dieser Satz gilt sowohl für das gesamte Angebot als auch für die einzelne Zeitung oder Zeitschrift. Wir können analog die Auffassung Stackelbergs übernehmen: "Ist die Anzahl der Oligopolisten hinreichend gross und die wirtschaftliche Bedeutung des einzelnen hinreichend gering, dann geht die gleichgewichtslöse Marktform des Oligopols in das Gleichgewicht der vollständigen Konkurrenz über" *). Der abonnementsweise Verkauf verhindert folglich auf dem Zeitungs- und Zeitschriftenmarkte, innerhalb gewisser Grenzen, oligopolistische Tendenzen.

Liegt es im Interesse des Verlages oder entspricht es der redaktionellen Struktur der Publikation, dass der grösste Teil der Nutzauflage - effektiv verkaufte Anzahl von Exemplaren - im Abonnement vertrieben wird, so ist die Stellung der Agentur gegenüber dem Verlag als schwach zu bezeichnen. Will Letzterer nicht durch den Einzelverkauf seine Nutzauflage erhöhen oder neue Abonnenten gewinnen, so ist er am Einzelnummernverkauf absolut desinteressiert.

Die Stellung der Agentur gegenüber dem Verlag wird durch verschiedene Faktoren bestimmt:

Die allgemeine Relation von Abonnementsverkauf und Einzelverkauf.

Ausschlaggebend für die Stellung der Agentur dürfte aber der effektiv erzielte Verkauf sein. Je mehr unverkaufte Exemplare von der Agentur zurückgegeben werden, desto unwirtschaftlicher wird für den Verlag - und auch für die Agentur - der nummernweise Einzelvertrieb.

Ein dritter, ebenfalls ins Gewicht fallender Faktor ist die Abrechnungs- und Zahlweise der Agentur. Je reibungsloser, resp. prompter diese erfolgen, desto besser ist auch die Stellung der Agentur.

In Zusammenhang mit dem unter Punkt 2 genannten effektiv erzielten Verkauf dürfen wir die Persönlichkeit des Unternehmers und die Aktivität einer Agentur sowie deren Struktur an dieser Stelle nicht unerwähnt lassen. Man könnte dem wohl entgegenhalten, dass diese Gegebenheiten ins Gebiet der Präferenzen gehören. Dagegen aber bildet im Wirtschaftsleben die Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Vertriebsmethoden ein derartiges Plus, dass tatsächlich die "personelle Differenzierung in die sachliche Differenzierung" **) übergeht.

Punkt 2 bedarf einiger weiterer Ausführungen. Die Relation Bezug - Verkauf bildet für Agentur und Verlag gleichermassen eine Frage der Rentabilität und der Wirtschaftlichkeit. Als Idealzustand wäre zu betrachten, wenn die Gleichung $\text{Bezug} = \text{Verkauf}$ zuträfe. Beim abonnementsweisen Vertrieb ist das der Fall. Aus diesem Grunde wählen wir zum Untersuchen über die Wirtschaftlichkeit des nummernweisen Verkaufs das Abonnementsgeschäft als Vergleichsbasis. Den Verkaufserlös der Einzelnummer und den Verkaufserlös aus dem Abonnementsverkauf nehmen wir als Kriterium der Wirtschaftlichkeit an, da sich die anderen Faktoren teilweise

*) HEINRICH VON STACKELBERG "Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre", 2. Auflage, Bern 1948, S. 218

**) HEINRICH VON STACKELBERG, a.a.O. S. 220

entgegenwirken, sodass die Folgen partiell aufgehoben werden. Die Transportspesen (Porto, Fracht oder Austräger) sind zum Teil bei beiden Vertriebsarten gleich hoch (eine Vertriebsstelle bezieht direkt ab Verlag ein Exemplar für den Einzelverkauf) oder wirken sich beim Bezug mehrerer Exemplare zu Gunsten des Einzelverkaufes aus. Dagegen bietet das Abonnement den Vorteil des sicheren Verkaufs und der Vorauszahlung.

Die Festsetzung von Abonnementspreis und Einzelnummernpreis erfolgt von Fall zu Fall. Man kann im besten Fall eine ungefähre Richtlinie als für die Gesamtheit massgeblich betrachten. In der Regel gilt aber: je häufiger eine Publikation erscheint, desto billiger wird der Abonnementspreis im Verhältnis zur entsprechenden Summe des Einzelnummernpreises. Einige Beispiele werden dies zeigen:

a. Tageszeitung, erscheint zweimal täglich.

Jahresabonnementspreis	Fr. 39.75
Preis der Einzelnummer	Fr. -.20
600 Einzelnummern à Fr. -.20	Fr. 120.--
45% Rabatt von Fr. -.20	Fr. -.09
600 Einzelnummern à Fr. -.11	Fr. 66.--

Der Verkaufspreis der Abonnementsnummern von Fr. 39.75 beträgt nur 60% der Summe des Verkaufserlöses von Fr. 66.-- der Einzelnummern. Um den gleichen Erlös zu erzielen, den 100 Nummern im Einzelverkauf einbringen, müssen 166 Abonnementsnummern verkauft werden oder umgekehrt: der Erlös von 100 Abonnementsnummern ist äquivalent dem Verkaufserlös von 60 Einzelnummern. Das bedeutet, dass selbst wenn eine Verkaufsstelle von 100 gelieferten Exemplaren nur deren 60 verkauft, der Erlös für den Verleger gleich ist, wie wenn er 100 Abonnementsexemplare absetzt. Für den Verleger ist bei dieser Preiskonstellation der Einzelvertrieb ebenso wirtschaftlich wie der Abonnementsvertrieb, selbst wenn die Zahl der unverkauften Exemplare 40% des Bezuges beträgt. Jede Verbesserung der Remittendenquote unter 40% des Bezugs ist gleichbedeutend mit einer Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, vorausgesetzt, dass die Senkung der Remittendenquote keine Drosselung des Verkaufs und damit sogenannte Fehlverkäufe verursacht.

b. Illustrierte Wochenzeitschrift, erscheint einmal wöchentlich.

Jahresabonnementspreis	Fr. 20.50
Preis der Einzelnummer	Fr. -.51
(jede 5. Ausgabe kostet Fr. -.55)	
52 Einzelnummern à Fr. -.51	Fr. 26.50
37% Rabatt von Fr. -.51 *)	Fr. -.19
52 Einzelnummern à Fr. -.32	Fr. 16.70

Sofort ist ersichtlich, dass der Abonnementsvertrieb ergiebiger ist. Wie auch immer sich die Remittendenquote gestalten mag, der Abonnementsvertrieb ist für den Verleger finanziell vorteilhafter. Die Stellung der Agentur ist deshalb gegenüber dem Verleger nicht sehr stark, was schon aus

*) Dieser Rabattsatz dürfte unter dem Einfluss der deutschen Konkurrenz heute höher sein.

dem Rabattsatz von nur 37% hervorgeht (es handelt dabei allerdings um Lieferungen, die vom Verlag direkt an die einzelnen Verkaufsstellen speziert werden). Der Verleger wird bestrebt sein, die Quote der unverkauften Exemplare pro Auflage möglichst klein zu halten, da sie für ihn nur eine Verlustquelle bedeuten können. Je nach dem wird er sogar den Einzelverkauf so stark drosseln, dass Fehlverkäufe entstehen.

c. Wochenzeitung, erscheint einmal wöchentlich (nur Text).

Jahresabonnementspreis	Fr. 13.50
Preis der Einzelnummer	Fr. -.40
52 Einzelnummern à Fr. -.40	Fr. 20.80
45% Rabatt von Fr. -.40	Fr. -.18
52 Einzelnummern à Fr. -.22	Fr. 11.44

Auch hier haben wir dasselbe Bild; der Abonnementsvertrieb wirft mehr ab als der Einzelnummernverkauf.

d. Monatszeitschrift, erscheint einmal monatlich.

Jahresabonnementspreis	Fr. 13.50
Preis der Einzelnummer	Fr. 1.25
12 Einzelnummern à Fr. 1.25	Fr. 15.--
45% Rabatt von Fr. 1.25	Fr. -.5625
12 Einzelnummern à Fr. -.6875	Fr. 8.25

Auch in diesem Beispiel stellt sich der Verlag wesentlich schlechter im Einzelverkauf als im Abonnementsvertrieb. Beim Vergleich zwischen Abonnementsvertrieb und Einzelnummernverkauf ist noch zu erwähnen, dass Verleger vielfach von Zeit zu Zeit Sonderausgaben publizieren (anlässlich des Weihnachtsfestes z.B. "DU", "Annabelle" etc), die der Abonnent ohne Aufschlag erhält, da sie im Abonnementspreis inbegriffen sind. Der Käufer der Einzelnummern dagegen muss einen Mehrpreis entrichten. Aber auch dieser Mehrerlös macht für den Verleger den nummernweisen Einzelverkauf gegenüber dem Abonnementsvertrieb nicht wesentlich wirtschaftlicher.

Aus dieser Aufzählung einiger repräsentativer Beispiele geht deutlich hervor, welchem Verleger gegenüber die Agenturen als "Nachfrageoligopolisten" für den nummernweisen Einzelverkauf eine gute wirtschaftliche Position haben. Der lediglich oder vorwiegend am Abonnementsgeschäft interessierte Verleger ist in der Lage, das herrschende Nachfrageoligopol zur Seite zu schieben und sich durch einen direkten Absatzweg einen eigenen Markt zu erschliessen. Lokale Tageszeitungen und lokalpolitische Blätter, aber auch gewisse illustrierte Familien-Wochenschriften werden beinahe ausschliesslich im Abonnement vertrieben.

Auch Zeitungen mit starkem Handverkauf sind nicht vollkommen auf die unabhängigen Vertriebsorganisationen der Agenturen angewiesen. Am Druckort selbst haben sie eigene Strassenverkäufer - nebst einem Verkauf am Schalter - die den Vertrieb der Zeitung, von einigen unbedeutenden Sozialbeiträgen abgesehen, ausschliesslich auf Kommissionsbasis besorgen. Dies betrifft vor allem die "National-Zeitung", "Basler Nachrichten", "Der Bund", "Neue Zürcher Zeitung" und in der welschen Schweiz "Feuille d'Avis de Neuchâtel", "Gazette de Lausanne", "La Suisse", "Tribune de Lausanne" und "Tribune de Genève" *). Alle diese Tageszeitungen unterhal-

*) "Bulletin des Schweizerischen Zeitungsverlegerverbandes", Nr. 237, 1944, S. 339

ten eigene Absatzorganisationen für den nummernweisen Einzelverkauf am Druckorte selbst und an gut frequentierten Stellen (z.B. Bahnhofaus- und eingänge) in anderen Ortschaften. So wird z.B. die "Neue Zürcher Zeitung" auch am Bahnhof in Basel durch einen Strassenverkäufer vertrieben. Diese betriebseigenen Absatzorganisationen schwächen die Stellung der Agenturen gegenüber dem Verleger ebenfalls.

Dabei fällt auf, dass sich grosse Zeitschriften mit erheblichen Auflagen-Ziffern beinahe ausschliesslich auf den Abonnementsvertrieb stützen. Es sind dies:

"Der Schweizerische Beobachter"	Auflage: 375 000 Exemplare
"Ringiers Unterhaltungsblätter"	Auflage: 200 000 Exemplare
"In freien Stunden"	Auflage: 124 000 Exemplare
"Woche im Bild"	Auflage: 110 000 Exemplare
"Das Schweizer Heim"	Auflage: 102 000 Exemplare
"Der Familienfreund"	Auflage: 95 000 Exemplare
"Blatt für Alle"	Auflage: 90 000 Exemplare
"Conzett und Hubers Wochenblätter"	Auflage: 75 000 Exemplare
"Die Schweizer Familie"	Auflage: 80 000 Exemplare

Alle diese Publikationen erscheinen einmal wöchentlich, mit Ausnahme "Des Schweizerischen Beobachters", der nur zweimal monatlich publiziert wird. Die Zahlen für die Auflagenhöhe sind dem "Zeitungskatalog der Schweiz" entnommen, der vom Verband Schweiz. Annoncen-Expeditionen herausgegeben wird; Stand vom 1. Januar 1950.

Von den obgenannten Zeitschriften sind "Der Schweizerische Beobachter", "Die Woche im Bild", "In freien Stunden", "Die Schweizer Familie" und der "Familienfreund" im nummernweisen Einzelverkauf praktisch überhaupt nicht erhältlich.

Auffallend an dieser Aufstellung ist die Tatsache, dass alle diese Zeitschriften - mit Ausnahme "Des Schweizerischen Beobachters" - in die Kategorie der Familien-Wochenblätter eingereiht werden können. Ihr Inhalt betont die Häuslichkeit des Familienlebens und ist stark auf die Gefühlswelt der Frau und Hausfrau abgestellt. Neben einem klein gehaltenen Aktualitäten-Bilderdienst, der Ereignisse aus der Schweiz und aus aller Welt widergibt, besteht der Inhalt aus Aufsätzen über Lebensgestaltung, Eheprobleme, ärztlicher Ratgeber oder über allgemein interessierende Fragen sowie im Nachdruck eines Romans (wenn möglich Heimatroman) in Fortsetzungen. Dazwischen werden kleine, unterhaltende Erzählungen eingeschoben. - Der redaktionelle Gehalt und die Bildmontage aller dieser Publikationen sind, abgesehen von kleinen Gewichtsverschiebungen auf das eine oder andere häusliche Gebiet, alle gleich.

Diese Entwicklung zum Aufbau und Erhalt eines ausgedehnten Abonnentenstandes ist zum Teil dadurch gefördert worden, dass für den Abonnenten eine Unfallversicherung abgeschlossen worden ist. Hier hat man bewusst das in der Schweiz ausgeprägte Streben der breiten Massen nach Sicherheit ausgenützt und in erfolgreicher Weise kommerziell ausgewertet. Durch die Ausrichtung des Inhalts auf die Familie eignen sich diese Hefte für diesen Zweck ausgezeichnet.

Eine Ausnahme im Vertrieb der Grossauflagen bilden nur *):

"Schweizer Illustrierte Zeitung"	Auflage: 190 000 Exemplare
"Sie und Er"	Auflage: 100 000 Exemplare
"Schweiz. Allgemeine Volkszeitung"	Auflage: 125 000 Exemplare
"Weltwoche"	Auflage: 120 000 Exemplare

*) Zeitungs-Katalog der Schweiz, 1. Januar 1950

Bei diesen vier einmal wöchentlich erscheinenden Publikationen spielt der nummernweise Einzelverkauf eine wesentliche Rolle. Auf Grund von Erfahrungstatsachen darf angenommen werden - genaue Zahlen sind praktisch nicht erhältlich -, dass von diesen Zeitschriften 30-40% im Handverkauf abgesetzt werden. Sie bilden also zusammen mit den Zeitungen mit grossem Handverkauf einen wesentlichen Bestandteil des von den Agenturen getätigten Umsatzes.

Es darf als feststehend betrachtet werden, dass eine Zeitschrift, die sich vorwiegend auf den nummernweisen Einzelverkauf stützt, nur in seltenen Fällen einen Absatz von mehr als 60 000 Exemplaren pro Ausgabe erzielt. Der Grund liegt in der Begrenzung der Verkaufsmöglichkeiten im nummernweisen Einzelverkauf selbst. Die Absatzmöglichkeiten sind räumlich auf die verschiedenen Einzelverkaufsstellen beschränkt, und das Einzugsgebiet dieser Stellen ist nicht übermässig gross. Zudem fällt der Kaufanreiz, den die Versicherung im Abonnementgeschäft bietet, im Einzelverkauf weg. Es darf angenommen werden, dass die Kaufhemmnisse im Einzelverkauf wesentlich grösser sind als beim Abonnementsabschluss, der in der Regel pro Jahr ein- bis viermal erfolgt. Der Käufer von Einzelnummern einer Wochenzeitung muss aber z.B. jährlich 52mal zum Kaufe bewegen werden.

Zu diesen Ausführungen bietet Brüderlin im Jahre 1935 in seiner Dissertation über "Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen des Zeitungsverlagsgeschäfts mit besonderer Berücksichtigung deutschschweizerischer Verhältnisse" einiges Zahlenmaterial. Obwohl sich seine Untersuchungen nur auf die Verhältnisse im Zeitungssektor beschränken, decken sie sich mit unseren Untersuchungen auf dem Sektor der Zeitschriften, einige Ausnahmen vorbehalten. Er schreibt: "Die schweizerischen Grosszeitungen bringen ein verhältnismässig recht hohes Kontingent ihrer Blätter durch Einzelnummernverkauf an den Mann Bei den mittleren und kleineren Tageszeitungen der Schweiz ist der Einzelverkauf sehr gering und der Strassenverkauf kommt in den meisten Fällen nicht in Frage, oder doch nur in nicht nennenswertem Umfange *). Sind kleine Blätter an ihre lokalen Gegebenheiten gebunden, so sind es Zeitschriften mit kleiner Auflage an ihren Interessentenkreis, der oft so gering ist, dass er mittels des Einzelverkaufs nicht oder nur in ungenügender Weise erfasst werden kann. Wir denken hier z.B. vor allem an Fachzeitschriften verschiedenster Richtung.

Brüderlin hatte für seine Behauptung die Gliederung des Absatzes zweier Tageszeitungen zur Verfügung **).

Zeitung mit einer Auflage zwischen 15 000 und
20 000 Exemplaren.

Abonnementsvertrieb:

In der Kleinstadt selbst

10,0 %

*) P. BRUEDERLIN, "Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen des Zeitungsverlagsgeschäfts mit besonderer Berücksichtigung deutschschweizerischer Verhältnisse", Diss. Bern, 1935, S. 129

**) P. BRUEDERLIN, a.a.O. S. 127

Verleger-Abonnemente	10,0 %
Agenturen	7,0 %
Direktes Postabonnement	70,0 %
	97,0 %
Handverkauf (Einzelnummern)	2,7 %
Frei-Exemplare, Makulatur	0,3 %
	100,0 %

Zeitung mit einer Auflage zwischen 50 000 und 60 000 Exemplaren.

Abonnementsvertrieb:

Ablagen und Zustellung ins Haus	26,6 %
Direktes Postabonnement	46,2 %
Streifband-Versand	4,1 %
	76,9 %
Handverkauf (Einzelnummern)	20,5 %
Frei-Exemplare, Makulatur	2,6 %
	100,0 %

Diese Untersuchung unterbaut unsere vorhin geäusserte Ansicht über den Einzelnummernverkauf bei Zeitungen. Für die Zeitschriften und Monatsschriften bestehen nirgends feste Unterlagen. Doch kann auf dem Zeitschriftensektor damit gerechnet werden, dass Auflagen zwischen 15 000 und 60 000 Exemplaren in der Regel zu 35-45 % im nummernweisen Einzelverkauf abgesetzt werden, während Kleinauflagen in der Regel ihre Abnehmer auf dem Abonnementswege suchen. Neben der Auflage spielt auch der Charakter der Zeitschrift eine Rolle. So stützen sich ausgesprochene Romanzeitschriften wesentlich stärker auf den Einzelverkauf als auf den Abonnementsvertrieb.

Ein Bild über Grösse und Umfang des Abonnementsgeschäftes bieten uns folgende Zahlen:

Produktion und Konsum innerhalb der vier Landessprachen, (Presse) ^{*)}

Sprachliche Zugehörigkeit	deutsch	franz.	it.	romanisch
Bevölkerung	2 924 313	831 097	242 943	44 158
in %	72,4	20,6	6,0	1,1
Zeitungen	278	106	18	4
in %	68,5	26,1	4,4	1,0
Zahl der Abonnenten	1 347 771	480 529	51 460	8 010
in %	71,4	25,5	2,7	0,4
Exemplare jährlich	351278356	114610284	9797320	533520
in %	73,8	24,1	2,0	0,1

*) Vgl. K. WEBER, Profil der Schweizer Presse, S. 25 f.

Auf Grund dieser Zahlen wurde errechnet, dass es 1930 ein Zeitungsabonnement auf Personen traf:

deutsch	2,2
franz.	1,7
it.	4,7
romanisch	5,5

Zeitungsexemplare pro Person gab es jährlich:

deutsch	120
franz.	138
it.	40
romanisch	12

Die durchschnittlichen Auflagenziffern für alle 406 Blätter waren:

deutsch	4 848
franz.	4 533
it.	2 859
romanisch	2 003

Der finanzielle Ertrag aus dem Abonnementsgeschäft wird von K. Weber *) auf jährlich 31,4 Millionen Franken geschätzt.

Anhaltspunkte über die Grösse des Zeitungs- und Zeitschriftenwesens in der Schweiz erhalten wir auch aus einem Referat, das Bundesrat Celio, Chef des Eidg. Post- und Eisenbahndepartementes, im Jahre 1944 vor dem Schweizerischen Zeitungsverlegerverband gehalten hat. Ursache dieses Referates war die Behauptung von seiten einiger Mitglieder dieses Verbandes, dass das Zeitungswesen durch den Rundspruch in seiner Entwicklung behindert worden sei. Bundesrat Celio belegte seine gegenteilige Ansicht mit folgendem Zahlenmaterial:

Zur Zeitungstransporttaxe wurden im Jahre 1943 2 532 periodische Publikationen (Zeitungen und Zeitschriften) transportiert **).

Die Zahl der transportierten Exemplare zeigt folgende Entwicklung:

1905	134	Millionen transportierte Exemplare
1934	411	" " "
1935	407	" " "
1943	423	" " "

In diesen Zahlen sind alle die durch private Verträgerorganisationen dem Empfänger zugestellten und durch Einzelverkaufsstellen oder Strassenhändler verkauften Exemplare nicht eingerechnet.

Bundesrat Celio vermittelte den Zeitungsverlegern auch Zahlen über den Einzelverkauf: Im Jahre 1938 verkauften die Bahnhofbuchhandlungen der SBB und der Privatbahnen für 4 Millionen Franken Zeitungen und Zeitschriften; im Jahre 1943 für 7 Millionen Franken. Unter Einrechnung einer Teuerung von 1/3 entspricht dies einem Mehrumsatz von ungefähr 2 Millionen Franken.

*)Vgl. K. WEBER, Profil der Schweizer Presse, S. 25 f.

**) Vgl. K. WEBER, a.a.O. S. 26

Bis jetzt haben wir stillschweigend vorausgesetzt, dass es sich beim Produzenten um einen schweizerischen Verleger handelt, der seine Ware im Inland abzusetzen versucht. Das braucht aber nicht immer der Fall zu sein. Wenn die Ware von einem ausländischen Produzenten oder Grosshändler eingekauft wird, ändert sich die Stellung der Agentur sehr zu ihrem Vorteil. Die Agentur wird zum Importeur und es gehört zu ihrem Aufgabenkreis, hinsichtlich Fragen des Vertriebs quasi als Vertretung des Verlages zu funktionieren. Üblicherweise übernehmen zwar die Agenturen für Zeitungen und Zeitschriften keine sog. Vertretungen, da gemäss einer Vereinbarung jede der vier Agenturen direkt mit den ausländischen Verlegern verkehrt. - Für einen ausländischen Verleger ist es sehr schwer, in der Schweiz einen Abonnentenstand grosszuziehen und entsprechend zu pflegen; deshalb stützt sich der Vertrieb solcher Publikationen beinahe ausschliesslich auf den nummernweisen Einzelverkauf. Wenn auch die erzielten Verkäufe nicht sehr zahlreich sind, so sind ausländische Verleger doch aus verschiedenen Gründen gehalten, ihre Publikationen in der Schweiz vertreiben zu lassen. Wenn man berücksichtigt, dass die Agenturen in normalen Zeiten ca. 1/3 bis 2/5 ihres Umsatzes mit ausländischen Publikationen tätigen, so erhellt dies die starke Stellung der Agentur gegenüber dem ausländischen Verleger. Dieser hat nur die Möglichkeit des Absatzes über die Agentur, wenn er in der Schweiz wirtschaftlich und erfolgreich verkaufen will.

Als kurze Zusammenfassung über die Stellung der Agentur zum Verlag mag ein Referat von Morawa dienen. Er hat an der Tagung der österreichischen Zeitschriftenverbandes folgendes ausgeführt:

"Die Stellung des Zeitungsgrossvertriebs zum Verlage erscheint uns wie folgt aufgezeigt:

a. Durch parallele Interessen:

Gesunde Relation der Verkaufspreise zu den Unkosten. Der Vertrieb kann seine Kosten nur aus dem Verkauf decken, ihm stehen sonstige Einnahmen irgend welcher Herkunft nicht zur Verfügung. Das Risiko des Grossvertriebs liegt in der Erhaltung seines kostspieligen Verteilungsapparates, ohne dass er auf die für den Verkauf wesentliche Gestaltung der Zeitung oder Zeitschrift Einfluss nehmen kann.

b. Durch gemeinsame Interessen:

Oekonomische Begrenzung der Arbeitsgebiete zwischen Verlag und Vertrieb zur Vermeidung von Doppellieferungen usw. Festsetzung beidseitig gesunder Lieferbedingungen, Remissionsvorschriften, Zahlungsfristen und Schutz von zahlungsunwilligen Kunden.

c. Durch eigene Interessen:

Anerkennung der Berufsgliederung des Vertriebs und des Vertretungsrechts seiner Berufsorganisation bei der Behandlung von gemeinsamen Fragen.

Anerkennung der vertriebseigenen Einrichtungen und der von den Grossvertrieben erworbenen oder ihnen behördlich zuerkannten Rechte.

Wie ein gesunder Vertrieb einen gesunden Verlag erfordert, so ist die gegenseitige Anerkennung der wirtschaftlichen Erfordernisse und Rechte das gegenseitige Vertrauen die Voraussetzung einer gedeihlichen Zusammenarbeit" *).

*) "Anzeiger des österreichischen Buch-, Kunst- und Musikalienhandels", Nr. 11, 1950, Seite 84, Referat Dr. Morawa.

Obwohl diese Zusammenfassung über den Rahmen der Preisgestaltung hinausgreift, schien es uns angebracht, an dieser Stelle wenigstens in aller Kürze die gesamte Stellung der Agentur zum Verlag aufzuzeigen. Insbesondere deshalb, weil auf Grund der vorhergehenden Ausführungen über die Marktform (Tendenz zu vollständiger Konkurrenz bewerkstelligt durch Abonnementsvertrieb) sich die Preisbildung theoretisch wie im Stackelberg'schen Gleichgewichtspreis-System *) vollziehen sollte. Dies trifft aber nur bedingt zu, wenigstens bei der Preisgestaltung zwischen Agentur und Verlag. Aber auch bei der Preisbildung für die Ware (Preis der Einzelnummer Abonnementspreis) dürften viel mehr subjektive Momente des Verlegers mitspielen, als dass wir vom Spielen des Konkurrenz-Mechanismus sprechen könnten. Das rührt vor allem daher, dass der Preis nicht gebildet wird, z.B. gemäss der Nachfrage nach jeder Ausgabe, sondern dass wir es mit einer effektiven Preisfestsetzung zu tun haben. Der Verleger kalkuliert genau seinen Aufwand zur Herstellung einer von ihm zum voraus festgelegten Auflage. Dabei berücksichtigt er die üblichen betriebswirtschaftlichen Kosten der Herstellung unter Einschluss der Autorengelder und der Vertriebskosten.

Zusammen mit der Orientierung des Preises an Konkurrenzobjekten bilden diese betriebswirtschaftlichen Faktoren die Unterlage für die Preisfestsetzung durch den Verleger. Ausserdem berücksichtigt er auch, dass sein Aufwand nicht nur durch den Erlös aus dem Verkauf gedeckt wird, sondern dass ihm auch die Einnahmequellen aus dem Inseratenraum und je nach dem aus den Versicherungsgeldern zur Verfügung stehen. Das Verhältnis zwischen Einnahmen aus dem Verkauf und zwischen Inseratengeldern dürfte bei einer Zeitung und Zeitschrift mit gut ausgebautem und gepflegtem Inseratenwesen bei ca. 50% liegen. - Schon aus dieser Zwei- oder Dreiteilung der Einnahmen eines Verlages geht hervor, dass sich der Preis nicht im Spiel von Angebot und Nachfrage bilden kann. Der Preis für eine Zeitung oder Zeitschrift ist nur unter Berücksichtigung aller Komponenten zu erklären, deren Preise sich auf verschiedenen Märkten bilden.

In Ermangelung eines besseren Beispiels benützen wir Angaben eines Zeitschriftenverlages aus Deutschland **). Dabei ist zu beachten, dass Deutschland unter wesentlich anderen Voraussetzungen produziert - höhere Auflagen und absolut niedrigere Druckkosten, obwohl die prozentuale Verteilung der Kosten, ausgedrückt im Verkaufspreis, für die beiden Länder ähnlich sein dürften.

Die Rechnung basiert auf einem Verkaufspreis von Pf. 40,0 einer Anzeigeneinnahme von Pf. 10,2 pro Exemplar und einer Remission von 20% des Bezugs.

Preis des Heftes		Pf. 40,0
Kosten für Papier	Pf. 8,5	
Druckkosten	" 6,5	
Clichés-Kosten	" 0,7	
Herstellung		Pf. 15,7

*) Vgl. H.v.STACKELBERG, a.a.O. S. 163 ff.

**) Vgl. "Der neue Vertrieb", Fachorgan für den gesamten Zeitungs- und Zeitschriftenvertrieb, Heft Nr. 48 vom 20.4. 1951

Redaktionskosten	Pf. 3,3	
Expedition u. Verpackung	" 2,0	
Werbung	" 2,4	
Verlag u. Verwaltung	<u>" 4,6</u>	
		Pf. 12,3
Ausserordentl. Aufwendungen		<u>" 0,8</u>
Gesamtkosten		Pf. 28,8
Einnahmen aus Anzeigen		" 10,2
40% Rabatt auf den Verkaufspreis unter Einrechnung einer 20 %igen Remittendenquote		<u>" 19,2</u>
		Pf. 29,4
Kosten pro Exemplar		Pf. 28,8
Erlös pro Exemplar		<u>" 29,4</u>
Gewinn pro Exemplar		Pf. 0,6

Aus diesen Zahlen geht hervor, dass es sich um ein Objekt handelt, das vorwiegend im nummernweisen Einzelverkauf vertrieben wird. Das Abonnement ist nicht einmal erwähnt. - Ein Steigen der Remittendenquote um 5% bedeutet, dass der Verlag mit Verlust arbeitet, da der Erlös von 29,4 Pfennig pro Exemplar auf 28,2 Pfennig sinkt. Sobald die Remittendenquote 22,5% des Bezugs überschreitet, arbeitet der Verlag mit Verlust. Dazu kommt, dass die Zeitschrift in diesem Falle an innerem Wert verliert, d.h. die für die Inseratarife geltende Grundaufgabe nicht halten kann. Möglichkeiten liegen vor allem in der Verbesserung der Remittendenquote unter 20% des Bezugs.

Da bei einer Auflage von 100 000 Exemplaren und bei einer Remissionsquote von 20% nur ein Reingewinn von DM 600. - resultiert, scheint das Beispiel ein wenig überspitzt, doch vermittelt es immerhin einen Anhaltspunkt.

Bevor wir näher auf die Probleme der Preisbildung im Zeitungs- und Zeitschriftenhandel eintreten, bedarf noch die Frage des Verhältnisses von Abonnementspreis zu Einzelnummernpreis einer Klärung. Bei der Frage der Wirtschaftlichkeit von Abonnement und Einzelnummern haben wir festgestellt, dass die Preise nicht miteinander übereinstimmen. Handelt es sich dabei um eine Preisdifferenzierung in dem Sinne, dass dasselbe Gut in gleicher Qualität zu zwei verschiedenen Preisen auf demselben Markte angeboten wird? Der Tatbestand der Preisdifferenzierung ist gegeben, wenn keine Verschiedenheit in den Kosten vorliegt, z.B. die sachliche Staffellung der Bahntarife oder die zeitliche Differenzierung des Elektrizitätspreises. Stackelberg räumt die Preisdifferenzierung dem Monopolisten als Privileg ein und unterscheidet zwischen einer sachlichen, räumlichen und zeitlichen Preisverschiedenheit *). Die Preisdifferenzierung im Zeitungs- und Zeitschriftenhandel bestünde erstens in den verschiedenen Preisen für Abonnementsbezug und Einzelnummernkauf, sowie zweitens bei einigen Zeitschriften in der im relativ schon verbilligten Abonnementspreis enthaltenen Versicherungsprämie (könnte auch als Zugabe betrachtet werden).

*) H.v. STACKELBERG, a.a.O. S. 223 f.

Welcher Art wäre nun aber diese Differenzierung? Sowohl in sachlicher, zeitlicher als auch in räumlicher Hinsicht ist kein Unterschied festzustellen. Inhalt und Ausstattung der Hefte sind gleich, sie sind zur gleichen Zeit beziehbar und kommen auf demselben Markte zur Verteilung. Die Verschiedenheit ist lediglich darin festzustellen, dass sich der Abonnent auf die feste Abnahme einer bestimmten Anzahl von Nummern verpflichtet, während der Käufer von einzelnen Nummern in seinem Entscheide für jede Ausgabe frei ist. Betrachtet man aber das Abonnement als eine Summe von Einzelnummern, die sich über verschiedene aufeinanderfolgende Ausgaben erstreckt, könnte man auch von einem nach der Grösse des Bezugs abgestuften Mengenrabatt sprechen, wobei der Einzelnummernpreis als Grundpreis dienen würde *). Für diese Annahme spricht die Tatsache, dass in der Regel der Abonnementspreis umso vorteilhafter wird, desto länger die Abonnementsdauer ist (1/4 -, 1/2- und 1/1-Jahresabonnement, in Ueberssee sogar über 2 und 3 Jahre). Trotzdem die Praemissen für den Schluss auf Preisdifferenzierung (gleiches Gut, verschiedene Preise) vorliegen, ziehen wir es vor, den Preisunterschied auf die Verschiedenheit des Absatzweges zurückzuführen. Dabei lassen wir die Frage offen, ob es sich um eine Preisermässigung handelt, die auf Grund eines sicheren Verkaufs gewährt wird.

Ein weiterer Tatbestand der in diesem Abschnitt der Klärung bedarf ist der feste Marktpreis und damit im Zusammenhang stehend die Zeitung oder Zeitschrift als Markenartikel. "Unter Markenartikel verstehen wir solche Produkte, die in stets gleichbleibender Güte, Art, Beschaffenheit, Form und Verpackung, mit einer Marke als Kennzeichen versehen, unter Aufwendung von direkt an den Verbraucher gerichteter Reklame und zu festgesetztem Konsumentenpreisen vertrieben werden" **). Ueber die gleichbleibende Qualität kann bei einem Produkt aus der Zeitungs- oder Zeitschriftenbranche nichts allgemein Gültiges ausgesagt werden, doch stimmen die anderen von Gyga aufgeführten Eigenschaften in hohem Masse mit wesentlichen Merkmalen einer Zeitung oder Zeitschrift überein. Verleger und Redaktor sind dafür besorgt, dass die von ihnen betreuten Publikationen stets in derselben Art und Aufmachung erscheinen: gleiches Format, gleiche Farbe, gleiche Schrift, gleichbleibende inhaltliche Gestaltung, gleiche Bildmontage. Als Marke dient der Name (Titel) der Zeitung oder Zeitschrift in sehr ausgeprägter Weise. Wenn auch vielfach bei Zeitschriften das Titelbild ändert (hauptsächlich bei illustrierten Blättern), so wird doch durch Montage, Farbe und Druck grösstmögliche Kontinuität in der Aufmachung gesucht.

Zeitung und Zeitschrift unterliegen folglich weitgehend denselben wirtschaftlichen Gesetzen wie der Markenartikel schlechthin. Dem Publikum gegenüber äussert sich dies in erster Linie durch den festen Marktpreis. Der Käufer von Einzelnummern muss überall, ob er sich die Zeitung oder Zeitschrift am Kiosk, im Tabakwarenladen, beim Strassenverkäufer oder am Schalter der Expedition erstet, denselben Preis bezahlen. Dies hat z.B. zur Folge, dass sich verschiedene Exemplare der "National-Zeitung" ein- und derselben Ausgabe nicht selbst konkurrenzieren können. Oder deutlicher, die verschiedenen Verkaufsstellen können sich nicht durch Preisunterbietungen konkurrenzieren. Der feste Marktpreis verhindert Auswirkungen

*) F.G. GYGAX, "Preiskonditionen zur Lenkung und Steigerung des Absatzes", Bern 1948, S. 102

**) F.G. GYGAX, a.a.O. S. 79

des freien Wettbewerbs auf dem preislichen Sektor. Die Bindung des Verkaufsbeginns an genau festgelegte Termine und die auf Uebertretungen verhängten Sanktionen lassen auch dieses Gebiet der Konkurrenzierung weitgehend ausfallen. Der Verlag ist bestrebt, dass im Verkauf keinerlei Unregelmässigkeiten und Uebervorteilungen vorkommen, die dem Ruf der Publikation in irgend einer Weise schaden könnten.

Zur Frage, ob es sich beim festen Ladenpreis um ein sog. Preiskartell handeln kann, lassen wir einen Fachmann aus einer mit Zeitungs- und Zeitschriftenhandel eng verwandten Branche zu Worte kommen. *)

"Nach meiner persönlichen Ueberzeugung kann die Herausbildung des festen Ladenpreises, ..., nicht einfach mit einer Kartellisierung gleichgesetzt werden, da eine Preisfestsetzung und Produktionsbeschränkung in Form von Quoten, wie es für ein Kartell typisch ist, hier nicht vorliegen, vielmehr die einzelnen Verleger in einem Wettbewerb stehen, der mit dem Anlaufen und Vielfältigwerden der Produktion, mit dem Vordringen billiger Volksausgaben an Kraft gewinnen wird, sodass von einer monopolistischen Politik nicht gesprochen werden kann. Wo solche vorliegen, sind sie Konsequenz besonderer Autoren- und Urheberrechte, die aber nie eine Monopolstellung verleihen, wie sie etwa der Grossbetrieb, der einen bestimmten Rohstoff erzeugt, zu erlangen vermag. Insofern scheint mir der feste Ladenpreis nicht Ausdruck eines hier auch nur hypothetisch anzunehmenden Kartells zu sein. Er ist vielmehr Ausdruck einer Preisbindung zweiter Hand, der sogenannten Markenwaren. Nun hat es auch über die Berechtigung der Preisbindung der zweiten Hand bei Markenwaren erhebliche Diskussionen gegeben, bei denen die Freunde eines radikalen Verbots jeglicher Wettbewerbsbeschränkung sich für das Verbot der Preisbindung zweiter Hand einsetzen. ... Der Preisschutz für Markenartikel stellt ein kompliziertes und schwer einheitlich zu beurteilendes Phaenomen dar. Sofern der Markenartikel Ausdruck besonderer unternehmerischer Leistung ist, ist der Preisschutz nicht zu beanstanden. Er dürfte in erster Linie den Charakter einer Ordnungstaxe haben, durch die lediglich innerhalb des Wettbewerbs eine bestimmte Preisklarheit festgelegt wird. Die Beurteilung des festen Ladenpreises beim Buch findet insofern, wie ich glauben möchte, noch eine besondere Begründung, da nur durch ihn eine vielgestaltige Vorratsbildung beim Buchhändler ermöglicht werden kann."

(Der zuletzt erwähnte Tatbestand der Erleichterung der Vorratshaltung trifft im Zeitungs- und Zeitschriftenhandel nicht zu, da die Ware kommissionsweise gehandelt wird).

*) Prof. A. Müller, Münster, "Das Buch in der Marktwirtschaft". Festvortrag zur Eröffnung der Tagung des Rheinisch-Westfälischen Verleger- und Buchhändlerverbandes, am 20. Mai 1950 in Münster. "Börsenblatt für den deutschen Buchhandel", Frankfurter-Ausgabe, Nr. 48, 6. Jahrgang, S. 196

II. Die Preiskonditionen.

Ausgehend von der Tatsache, dass im Zeitungs- und Zeitschriftenhandel der feste Marktpreis üblich ist, müssen wir annehmen, dass die mit dem Vertrieb von Publikationen beschäftigten Organe ihre Kosten und ihren Gewinn aus Quellen alimentieren, die innerhalb des Marktpreises liegen. Wenn der Marktpreis festgesetzt ist, kann dies nur durch Preisermässigungen an die verschiedenen Handelsstufen geschehen. Der Umfang der Preisermässigungen wird mittels der Konditionen oder genauer, mittels der Preiskonditionen festgelegt.

1. BEGRIFF UND BEDEUTUNG DER KONDITIONEN.

a. Begriff der Konditionen.

Wie Gygax in seiner Einleitung feststellt, versteht man im Handel unter dem Begriff "Konditionen" die "nähere Umschreibung der Leistung oder Gegenleistung in einem Vertragsverhältnis" *). Er unterscheidet in der Folge zwischen Konditionen, die sich auf die Leistungen - Lieferbedingungen - und solchen, die sich auf die Gegenleistung - Preis- und Zahlungsbedingungen - beziehen. Dem Begriff der "Konditionen" im engeren Sinne subsumiert Gygax nur die Preis- und Zahlungsbedingungen, welche die verschiedenen Abmachungen des Warenverkehrs im Sinne einer Begünstigung des Käufers betreffen. Mit der engsten Fassung bezeichnet Gygax nur noch die Preiskonditionen.

Im Zeitungs- und Zeitschriftenhandel versteht man unter dem Begriff "Konditionen" sowohl Abmachungen, die das Gebiet der Leistung, also den Lieferanten, als auch solche, welche die Gegenleistung, also die Agentur, betreffen. Die meisten, in Briefform abgeschlossenen Verträge erwähnen die folgenden vier Punkte, die einer näheren Ausführung bedürfen.

aa. Die Transportkosten der Sendung.

Beim Bezuge schweizerischer Publikationen ist es gebräuchlich, dass die Lieferung auf Kosten des Verlages geschieht. Dabei spielt es keine Rolle, ob der Verlag die ganze Sendung an die Agentur richtet oder ob er die Kontinuation (bezogene Auflage) in Teilsendungen aufspaltet und direkt an die verschiedenen Verkaufsstellen speditiert (ein Unterschied wird höchstensfalls in den Preiskonditionen gemacht).

Wesentlich anders stellt sich diese Frage beim Import ausländischer Publikationen, obwohl sich auch hier ein gewisser Modus herausgebildet hat. Die Lieferung erfolgt meist franco Grenzstation (Basel, Buchs, Chiasso, Genf, teilweise auch Schaffhausen). Der exportierende Verleger oder Vermittler hat nebst den Transportkosten bis zum Grenzzort auch sämtliche, von seinem Staate erhobenen Ausfuhrgebühren zu bezahlen. Die importierende Agentur übernimmt die Kosten für Verzollung und für den Transport vom Grenzzort zum Bestimmungsort. Falls die Zeitungen oder Zeitschrif-

*) GYGAX, a.a.O. S. 7

ten politischen Charakter haben oder in ihrem Inhalte politische Ereignisse widergeben, ist auch die von der PTT erhobene Regalgebühr zu entrichten.

Die Berechnung der Abgaben auf den zur Einfuhr gelangenden Waren richtet sich allgemein nach den Ansätzen des schweizerischen Zolltarifs vom 8. Juni 1921 und den seither verfüigten Aenderungen.

Alle von der Schweiz erhobenen Abgaben und Gebühren - statistische Gebühr, Stempelgebühr - bezahlt in der Regel die importierende Agentur. Doch kommt es auch vor, dass Rückbelastungen vorgenommen werden, d.h. die Agentur bezahlt die Zollspesen, belastet aber mit dem ausgelegten Betrag das Konto des Lieferanten.

bb. Der Rabatt.

Entscheidend bei den Verhandlungen ist die Höhe des auf den Verkaufspreis eingeräumten Rabattes. Unter Rabatt verstehen wir eine Preisermässigung auf den Verkaufspreis, der dem Käufer zugestanden wird. Weitere und eingehende Ausführungen über den Rabatt und dessen Funktionen folgen unter "Konditionen des Produzenten" *).

cc. Das Remissionsrecht.

Bei der Tätigkeit der Agentur handelt es sich vorwiegend um einen Handel auf Kommissionsbasis. Ausnahmen fallen umsatzmässig nicht ins Gewicht, da sich die Agenturen nur selten mit dem Vertrieb von Zeitungen und Zeitschriften befassen, deren Remissionsrecht beschränkt ist.

Im Vertrag zwischen den beiden Partnern wird festgelegt, dass nur diejenige Ware bezahlt wird, die als verkauft betrachtet werden kann. Daraus ergibt sich, dass die unverkaufte Ware gegenüber dem Verlag auf irgend eine Art ausgewiesen werden muss. In der Praxis kommen verschiedene Methoden zur Anwendung.

Benötigt der Verleger die in Kommission gelieferten Hefte nach der regulären Verkaufszeit zu weiteren Zwecken (Nachlieferungen, Propaganda etc.), so verlangt er die Rücksendung der unverkauften Exemplare in einwandfreiem Zustande. Die Kosten der Rücksendung ganzer Exemplare trägt in der Regel der Verlag.

In den meisten Fällen werden Tageszeitungen und illustrierte Wochenschriften nach der Verkaufszeit und nach Anlegung einer der Nachfrage entsprechenden Reserve vermakuliert. Die Transportkosten für den Rückschub würden sich nicht lohnen. Die Agentur weist die unverkauften Exemplare gegenüber dem Verlag aus:

mit dem Titelblatt: die vordere Seite wird eingesandt.

mit dem Zeitungs - "kopf"; dieser enthält Titel, Ausgabennummer und -datum.

Eine weitere Möglichkeit, die aber nicht oft zur Anwendung kommt, besteht in der eidesstattlichen Erklärung der Agentur, dass diese oder jene Anzahl von Exemplaren nicht verkauft und zu Propagandazwecken verwendet oder vernichtet worden sei.

dd. Die Abrechnungs- und Zahlweise.

Der Zahlungstermin richtet sich stets nach dem Abrechnungszeitpunkt. Charakteristisch für die kommissionsweise Ueberlassung der Ware ist auch die Einräumung langer Zahlungsziele durch den Verleger. Sofern monatliche Zahlung vereinbart ist (in der Regel das kürzeste Zahlungsziel),

*) Vgl. S. 38

so erfolgt die Ueberweisung des Betrages erst im Laufe des der Lieferung folgenden Monats. Anzahlungen bei Uebernahme der Ware oder à Kontozahlungen werden keine geleistet.

b. Die Bedeutung der Konditionen.

Die Bedeutung der Konditionen, insbesondere der Preiskonditionen, ist für den Handelsbetrieb überragend. Die Konditionen bilden als Preis im Sinne der Handelsmarge neben der umgesetzten Menge eine der wesentlichsten Komponenten der betriebswirtschaftlichen Gestaltung der Unternehmung. Die Handelsmarge als Differenz zwischen den erhaltenen und den gewährten Preisnachlässen ist dem Gewinnkoeffizienten (Jahresumsatz dividiert durch Bruttogewinn) multipliziert mit dem Jahresumsatz gleichzusetzen.

Die Konditionen verdanken ihre Bedeutung dem festen Marktpreis. Die Agentur übernimmt die von ihr zur Verteilung vorgesehenen Zeitungen und Zeitschriften zum festgesetzten Verkaufspreis. Der Verleger oder Lieferant (bei ausländischen Publikationen, z.B. englischen, hin und wieder ein Grossist) gewährt auf diesen Verkaufspreis einen Preisnachlass zu Gunsten der Agentur und der Einzelverkaufsstellen. Wie die Preiskonditionen auch immer festgelegt werden, der Verkaufspreis auf dem Markte ist fixiert und keinerlei Schwankungen unterworfen.

Das darf nun aber nicht zur irrigen Auffassung verleiten, dass der feste Verkaufspreis, der überall in Erscheinung tritt, auch gleiche Einkaufsbedingungen voraussetzt. Damit kommen wir auf ein Problem zu sprechen, das vor allem im Gewerbe grosse Diskussionen verursacht hat: die gleichen Konkurrenzbedingungen. Im Verwaltungsbericht des Ständigen staatlichen Einigungsamtes vom Kanton Basel-Stadt aus dem Jahre 1938 lesen wir folgenden Passus: "Für die Arbeitgeber, und zwar gerade für die wirtschaftlich tüchtigen und sozial gesinnten Firmen gibt nur die gleichmässige Innehaltung der Verträge die Gewähr dafür, dass alle unter gleichen Konkurrenzbedingungen arbeiten, und dass daher ein etwaiger Vorsprung oder Vorteil nur der wirtschaftlichen Tüchtigkeit verdankt wird und nicht etwa einer Schmutzkonkurrenz auf dem Boden von Vertragsverletzungen." *) Trotzdem es sich sowohl im Gewerbe als auch im Handel um die Festlegung der Konkurrenzbedingungen handelt, sind Ausgangspunkt und Folgen zum Teil anders geartet. Geht es im Gewerbe vorwiegend um die Regelung der Arbeitslöhne, der sozialen Verhältnisse zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer überhaupt, so stehen im Handel die Preiskonditionen im Vordergrund. Damit verschieben sich auch die Kontrahenten. Stehen sich im Gewerbe Arbeitgeber und Arbeitnehmer gegenüber, so sind im Handel (in unserem Falle) Produzent und Vertriebsorganisation als juristische Personen Partner. Das will nicht besagen, dass eine solche Regelung nicht auch die sozialen Verhältnisse tangieren kann.

Im vorgehenden Abschnitt haben wir gesehen, dass die Marktform bei dieser Frage eine ausschlaggebende Rolle spielt. Analog dazu entscheidet sie auch bei der Gestaltung der Preiskonditionen. Wir haben bereits gese-

*) Verwaltungsbericht, XIII Ständiges staatliches Einigungsamt des Kantons Basel-Stadt, 1938, S. 2

hen, um welche Punkte sich in der Hauptsache die Verhandlungen drehen. Für jede Branche sind diese Punkte verschieden. Fallen z.B. die Transportkosten rechnungsmässig nicht ins Gewicht, so werden sie auch nicht Bestandteil von Verhandlungen sein. Allen Branchen gemeinsam aber sind die Preis- und Zahlungsbedingungen. Es geht also darum, festzustellen, welche Tendenzen sich beim Konditionenkampf geltend machen und die Gesichtspunkte der verschiedenen Verhandlungspartner darzustellen.

Dabei erhalten wir zugleich auch Antwort auf die Frage, wie sich die Festlegung der Konditionen vollzieht. Gygax unterscheidet im Handelsverkehr zwei grundsätzlich verschiedene Verfahren: "Die Methode des "Aus-handelns" der Rabatte und die Methode der festen Rabattsätze oder Rabattskalen" *).

Bei der ersten Methode würde in Anwendung der Auffassung von Gygax jeder Verleger ohne bestimmten Rabattsatz auf den Markt treten und seine Bereitwilligkeit bekunden, "mit jedem Abnehmer um die Preiskonditionen zu markten" *). Hat sich der Verleger aber zur anderen Methode entschlossen, so offeriert er allen Abnehmern die Ware zu den gleichen Bedingungen, sofern sie der gleichen Abnehmerkategorie- Grosshandel oder Einzelhandel - angehören. Trotzdem Gygax von einer grundsätzlichen Unterscheidung spricht, stellen wir im Zeitungs- und Zeitschriftenhandel eine Mittellösung fest, eine Kombination beider Methoden. Sowohl der Verleger als auch die Agentur sind unter gewissen Bedingungen bereit, von den üblichen Rabattskalen abzuweichen.

Generell darf noch festgehalten werden, dass im Handel nicht der Preis-, sondern der Konditionenkampf ausgefochten wird. Der Produzent schützt seinen Artikel durch einen festen Marktpreis und entzieht ihn so der Gefahr, dass sich Ausflüsse des Konkurrenzkampfes auf ihn auswirken können. Umso mehr ist er an einem festen Verkaufspreis interessiert, als er bei der Gewährung der Preiskonditionen derjenige Vertragskontrahent ist, der mit allen Teilen einzeln verhandelt. Der feste Marktpreis ist für ihn eine der beiden Grundlagen, auf die er seine Konditionen aufbaut. Die zweite Basis bilden die Gestehungskosten. Dazwischen liegt das Feld der Konditionen, der Preisermässigung an Gross- und Kleinhandel.

aa. Die Konditionen des Produzenten.

Kurz zusammengefasst bildet sich das Verhältnis zwischen Verlag und Agentur durch die vier Hauptpunkte: effektiv durch Agentur erzielter Verkauf in Beziehung zur gesamten Nutzaufgabe, Verhältnis zwischen bezogenen und verkauften Exemplaren, Abrechnungs- und Zahlweise der Agentur sowie die Aktivität des Handelunternehmens. Die Marktform ist durch die vier Nachfrager für den nummernweisen Einzelverkauf und die Möglichkeit des Direktvertriebs mittels Abonnements ebenfalls gegeben.

Der Produzent steht auf zwei Märkten im Preiskampf: auf dem Produktionsgüter- und Arbeitsmarkt als Nachfrager und auf dem Konsumgütermarkt als Anbieter. Für unsere Untersuchung kommt in erster Linie die Stellung des Produzenten oder Verlegers auf dem Konsumgütermarkt in Betracht. Seine Stellung fällt zusammen und deckt sich mit der Stellung seines Gutes auf dem Markte. Auf dem Zeitungs- und Zeitschriftenmarkte herrscht freie Konkurrenz. Bei freier Konkurrenz ist nebst der Qualität des Produkts entscheidend, auf welchem Wege das Gut am schnellsten und billigsten an den letzten Verbraucher herangebracht wird. In unserem Falle hat sich der Produzent entschieden, den Vertrieb zum Teil dem selbstän-

*) GYGAX, a.a.O. S. 94

digen Handel zu übergeben.

Der Produzent hat die Tendenz, möglichst viele Handelsfunktionen zum kleinstmöglichen Rabatte dem Handel zu überbinden. Die Stellung, die die Publikation des Produzenten auf dem Markte einnimmt, entscheidet, wie weit er diese Tendenz in der Wirklichkeit durchsetzen kann. Verfügt der Verleger über einen ansehnlichen Abonnentenstand (60-70% der Nutzauflage werden an Abonnenten vertrieben), so kann er den dem Handel zu gewährenden Rabatt kleiner halten, als wenn er auf den nummernweisen Einzelverkauf angewiesen ist. Aber hier zeigen sich schon die ersten gegenteilig wirkenden Kräfte im Zeitungs- und Zeitschriftenhandel. Gerade Verleger, die über einen ansehnlichen Abonnentenstand verfügen, achten sehr darauf, dass dem Handel eine richtige Marge belassen wird, die ein wirtschaftlich gesundes Arbeiten ermöglicht. In diese Kategorie können wir die Verleger von Tageszeitungen und zum Teil von Wochenblättern rechnen. Der im Verhältnis zum Abonnementspreis relativ günstige Einzelnummernpreis erleichtert ihnen ein solches Vorgehen. Sie hoffen, sich eine Hebung des nummernweisen Einzelverkaufs durch vermehrte Aktivität der Agentur zu sichern und diese Bezüger später als Abonnenten zu gewinnen.

Anders liegen die Verhältnisse bei den meisten wöchentlich erscheinenden Blättern und Heften. Die Preisfrage ist hier nicht mehr in so ausgeprägter Weise zu Gunsten des Abonnenten entschieden, d.h. die Differenz zwischen dem Abonnementspreis und der Summe der einzeln verkauften Nummern ist wesentlich kleiner als bei den Tageszeitungen. Genau genommen ist die Differenz sogar negativ, der Erlös aus dem Einzelverkauf ist kleiner als aus dem Abonnementsvertrieb. Trotzdem der Verleger auch dieser Publikationen am nummernweisen Einzelverkauf interessiert ist, kann er infolge der Preisgestaltung nicht den Rabatt gewähren, der dem Grosshandel ein grosszügiges Arbeiten gestattet. So greift er z.B. gerne zur Beschränkung des Remissionsrechts, was die Agentur wiederum nötigt, die Verteilung so straff vorzunehmen, dass Fehlverkäufe entstehen.

Eine Erhebung im Frühjahr 1950 in einer der vier Agenturen hat folgenden Ergebnisse gezeigt:

Rabatt auf Zeitungen und Zeitschriften, die vom Verlag
direkt an die Verkaufsstellen geliefert werden:

Durchschnitt: 40 % auf den Verkaufspreis

Rabatt auf sämtliche Zeitungen und Zeitschriften, gemessen am Bezug:

Durchschnitt: 43,9 % auf den Verkaufspreis

Rabatt auf sämtliche Zeitungen und Zeitschriften, gemessen anhand der Verleger-Abrechnungen:

Durchschnitt: 42,5 % auf den Verkaufspreis

Die Differenz von 1,4% zwischen dem Durchschnitt des Bezugs und dem Durchschnitt des Verkaufs rührt daher, dass von ausländischen Publikationen, auf die ein Preisnachlass von ca. 50% gewährt wird, eine relativ hohe Quote an unverkauften Exemplaren vorhanden ist. Dies hängt damit zusammen, dass die Agentur bestrebt ist, nach Möglichkeit solche Publikationen zu fördern, auf die sie einen hohen Rabatt genießt.

Im allgemeinen ist der Produzent an einer kleinen Handelsspanne interessiert. Ein geringer Preisnachlass ermöglicht ihm, einerseits/entweder einen höheren Erlös pro verkauftes Exemplar und anderseits/oder einen billigeren Marktpreis. Jede Vergrößerung der Handelsmarge kostet ihm

einen Teil seines Erlöses oder aber erfordert eine Höhersetzung des Marktpreises. Dabei muss der Verleger stets damit rechnen, dass Konkurrenten einen höheren Rabatt einräumen könnten, was natürlich die Agentur veranlassen würde, sich vermehrt für das besser rabattierte Objekt einzusetzen. Vor allem wird sich, besonders der am Abonnementsvertrieb interessierte Verleger vor Augen halten, dass jede im Einzelverkauf abgesetzte Nummer Vorarbeit für den Abschluss eines Abonnements leistet, vorausgesetzt dass die Nummer gut ist. Der nummernweise Einzelverkauf bildet somit ein eigentliches Reservoir, aus dem bei Bedarf Abonnenten gewonnen werden können. Diese Arbeit wird der Agentur und dem Einzelhändler effektiv nicht entschädigt.

bb. Die Konditionen der Agentur.

Die Agentur steht auf zwei Seiten im Konditionenkampf. Eine Ausnahme bildet lediglich die Firma Kiosk A.G., als Filialbetrieb.

Die Agentur ist bestrebt, sich einen möglichst günstigen Einkauf zu sichern und die Handelsspanne möglichst weit auszudehnen, wobei sie aber darauf achtet, den Verkaufspreis nicht so sehr in die Höhe zu treiben, dass der Absatz gefährdet werden könnte.

Der andere Kontrahent der Agentur ist der Einzelhändler. Dieser tritt auf als Strassenhändler (ausschliesslich Handel mit Zeitungen und Zeitschriften), Kioskinhaber, Tabakwarenhändler oder als Inhaber anderer Verkaufsgeschäfte (Warenhäuser, Mercerialäden etc.). Eine wichtige Kategorie der Abnehmer bilden auch die Buchhändler.

Diese heterogene Zusammensetzung der Abnehmerschaft erlaubt der Agentur, der Kundschaft bis zu einem gewissen Grade ihren Willen aufzuzwingen und bei der Festsetzung der Bezugsbedingungen ohne grosse Rücksichtnahme vorzugehen. Die zum Teil allerdings aufs schärfste Konkurrenzierung des Gegners eingestellte Geschäftspolitik der Agenturen (Schmidt-Agence und Azed A.G.) verhindert, dass die Inhaber der Einzelverkaufsstellen allzu schlechte Konditionen eingeräumt erhalten.

Im Durchschnitt gewährte eine der beiden Agenturen (Erhebung für die Monate Dezember 1949 und Februar/März 1950) an die Wiederverkäufer einen Rabatt von

23,5 %

auf den Verkaufspreis. Die andere Agentur räumte auf alle Bezüge einen Rabatt von

25 %

auf den Verkaufspreis ein.

Obwohl sich dieser Teil seines Geschäftes als Zusatzstätigkeit darstellt, ist der Einzelhändler nicht immer gewillt, die ihm von der Agentur eingeräumten Preis- und Zahlungsbedingungen stillschweigend hinzunehmen. Das Hauptgewicht in den jeweiligen Auseinandersetzungen liegt auf den Preiskonditionen. Zahlungs- und andere Lieferbedingungen spielen nur eine untergeordnete Rolle. Ueber die Regelung dieser Fragen gibt uns am besten der "Depositär-Vertrag" einer der Agenturen Aufschluss *). Dieser Vertrag kann als vorbildlich gelten, da er Agentur und Kunden eine gewisse Sicherheit verleiht.

*) Vgl. Anhang

Grosse Bedeutung kommt diesem Vertrage auch in der Kontroverse "einheitlicher Verkaufspreis ist nicht unbedingt gleichem Einkaufspreis gleichzusetzen" zu. Jeder Kunde dieser Agentur weiss, dass sein in demselben Orte ansässiger Kollege und Konkurrent zu den gleichen, vertraglich geregelten Konditionen beliefert wird, wie er selbst.

Um eine Aenderung der Konditionen herbeizuführen, muss also der Einzelhändler die Agentur wechseln. Dieser Wechsel ist aber nicht immer leicht zu bewerkstelligen, da z.B. Agentur II eine Belieferung dieser Verkaufsstelle ablehnen könnte, weil diese eine Filiale oder ein bereits bestehendes Depot dieser Agentur konkurrenzieren könnte. Die Agenturen achten darauf, dass zwischen ihren eigenen Depots (Filialen und Kunden) ein angemessener räumlicher Abstand herrscht, damit keine Absatzverlagerungen innerhalb des eigenen Verkaufsstellennetzes eintreten. Diese Absatzverlagerungen sind in der Regel keine Mehrverkäufe, da jeder Platz nur über eine bestimmte Aufnahmekapazität verfügt. Für den Gesamtumsatz auf einem Platze ist es in der Regel gleichgültig, ob der Umsatz durch 5 oder 6 Einzelverkaufsstellen getätigt wird. Aus diesem Grunde achten die Agenturen darauf, möglichst wenig Verkaufsstellen einzusetzen, aus diesen aber das Maximum an Umsatz herauszuholen *). Ausnahmen in dieser Hinsicht werden nur dann gemacht, wenn Agentur I eine Verkaufsstelle der Agentur II schädigen kann oder wenn neue Verkaufsgebiete durch ein zu eröffnendes Depot (neue Quartiere, Ortschaften, die bisher ohne Zeitungsverkaufsstelle waren) erschlossen werden.

Für die Inhaber der Einzelverkaufsstellen ist es somit nicht leicht, bessere Konditionen zu erhalten. Bis heute hat auch das Vorstelligwerden von Verbänden (Verband schweizerischer Kioskinhaber, Regionalverbände von Tabakwarenhändlern etc.) keinen Erfolg gezeitigt. Diese Misserfolge sind aber weniger einer starken Stellung der einzelnen Agentur als viel mehr der Unentschlossenheit der Opponenten zuzuschreiben.

Noch kurz einige Worte zur Verkaufstätigkeit des Einzelhändlers. Diese Tätigkeit wird charakterisiert durch die im Detailhandel übliche örtliche Beschränkung. Sie ist ausgerichtet entweder auf in der Umgebung ansässige Stammkunden oder auf Passanten, die mehr oder weniger regelmässig am Verkaufsort vorbeikommen. Welche Mittel stehen nun dem Einzelhändler zur Verfügung, um seine Ware abzusetzen? Wir haben bereits gesehen, dass der Marktpreis fest ist. Er kann also keine Kunden durch einen billigeren Preis gewinnen. Er kann sich aber zweier anderer Mittel bedienen. Das erste Mittel möchten wir als "Dienst am zu verkaufenden Objekt" bezeichnen. Das zweite Mittel besteht im "Dienst am Kunden". Eine klare Abgrenzung zwischen diesen beiden verkaufsfördernden Methoden ist nicht möglich, da die Grenzen ineinander überfließen; sie ergänzen sich sogar zum Teil.

Dem "Dienst am zu verkaufenden Objekt" können wir die folgenden absatzfördernden Massnahmen unterordnen:

Mit dem Aushang bezeichnen wir die Zeitungs- und Zeitschriftenhalter oder -gitter. Dem Kunden und Passanten soll stets ein neuer und gepflegter Aushang präsentiert werden. Nichts widerspricht der neuen Verkaufspsychologie mehr als Eintönigkeit. Ein rasch wechselnder Aushang, in dem die neuen Publikationen sofort nach Eintreffen gezeigt werden, erregt die Aufmerksamkeit des Publikums. Die Verleger unterstützen diese werbeteknische Massnahme, indem sie die Titelbilder farbenfroh und interessant

*) Eine Auffassung, die nicht durchwegs stichhaltig begründet werden kann, wie Erfahrungen der jüngsten Vergangenheit zeigen.

gestalten. Für gewöhnliche und bereits eingeführte Zeitungen und Zeitschriften (vor allem illustrierte Zeitschriften) ist wichtig, dass beim Erscheinen jeder neuen Ausgabe eine Nummer im Aushang ist. Damit wird der bisherige Bezüger auf das Erscheinen aufmerksam gemacht. Dabei handelt es sich um die sog. Erinnerungspropaganda.

Die anderen Methoden wie der reihenweise Aushang, das Auflegen auf dem Verkaufstisch, das Anlegen von Stapeln, das Verkaufsgespräch werden wir in einem späteren Abschnitt behandeln.

Der "Dienst am Kunden" bewegt sich im üblichen Rahmen: Reservieren eines Leibblattes, Hinweise auf neue Publikationen etc.

Die Stellung der Agentur ist sowohl gegenüber dem Verlag als Lieferant als auch gegenüber dem Einzelhändler als Kunden sehr stark. Gegenüber dem Verlag ist die Stellung stark, weil nur vier Nachfrager für den nummernweisen Einzelverkauf auftreten und sich die Verleger gegenseitig konkurrenzieren. Gegenüber dem Einzelhändler ist die Stellung der Agentur stark, weil ein Angebotsduopol herrscht, das sich nur innerhalb gewisser Grenzen konkurrenziert.

2. PREISKONDITIONEN DES VERLAGS UND FUNKTIONEN DER AGENTUR.

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt die Konditionen des Verlages und der Agentur sowie die daraus resultierenden Verpflichtungen beschrieben worden sind, wird es notwendig, die verschiedenen Funktionen, die in der Regel bei Vertragsabschluss von der Agentur übernommen werden, einzeln zu prüfen.

Die Gewährung eines Preisnachlasses setzt die Uebernahme von Handelsfunktionen voraus. Bei der Beschreibung und Untersuchung der Handelsfunktionen folgen wir den Ausführungen von F.G. Gyax *). Dieser unterscheidet sechs Unterfunktionen. Wichtig ist zu wissen, welche dieser Funktionen von der Agentur übernommen werden und wenn möglich zu eruieren, welchen Preisnachlass die Agentur für die Ausübung dieser Funktion erhält. Da die Ausübung jeder Funktion auch Risiken birgt, ist es angebracht, diese bei dieser Gelegenheit zu erwähnen.

a. Die Funktion der Raumüberwindung.

Das Problem der Raumüberwindung stellt sich in der Wirtschaft überall dort, wo die Ware nicht gerade an der Produktionsstätte oder in unmittelbarer Nähe an den Konsumenten verkauft werden kann. Dass sich dieses Problem überhaupt stellt, liegt in der Natur der arbeitsteiligen Wirtschaft. Der Produzent verteilt die zur Erreichung seines Zieles, des Verkaufs, erforderlichen Arbeitsverrichtungen (Produktion und Zirkulation) auf verschiedene Personen, beziehungsweise Firmen. Vollzieht sich diese Aufteilung innerhalb der Einzelwirtschaft, d.h. in unserem Falle innerhalb des Verlags, so handelt es sich um eine Arbeitsteilung im technischen Sinne. Als Beispiele mögen hier die Redaktion (verantwortlich für die Beschaffung des Text- und Bildmaterials), die Setzerei, Druckerei und Spedition gelten.

*) F.G. GYGAX, a.a.O. S. 71 ff

Alle diese auf die Produktion ausgerichteten Abteilungen befassen sich mit der Herstellung der Ware. Der im Verlage eingebaute Abonnementsvertrieb aber befasst sich lediglich mit dem Vertrieb der Zeitung oder Zeitschrift. Es handelt sich also hier immer noch um eine technische Arbeitsteilung innerhalb desselben Unternehmens. Entschliesst sich aber die Verlagsleitung, die Zeitung oder Zeitschrift einer selbständigen Agentur zum nummernweisen Einzelverkauf zu übergeben, dann können wir bereits von einer gesellschaftlichen Arbeitsteilung sprechen *).

Dass sich dieses Problem der räumlichen Expansion im Zeitungs- und Zeitschriftenhandel stellt, dürfte vorwiegend mit der Kostengestaltung zu begründen sein. Der Verleger ist bestrebt, eine möglichst grosse Auflage zu drucken, da die Stückkosten sehr stark degressiv sind. Ein wesentlicher Teil der Herstellungskosten, nämlich die Satzkosten, sind konstant. Bei der Zeitung und Zeitschrift zählen - im Gegensatz zum Buch - auch die Redaktionskosten zu den konstanten Kosten.

Ein zweiter Beweggrund zur Erzielung einer möglichst hohen Auflage ist in der Gestaltung der Inseratentartarife zu finden. Je grösser die Auflage ist, desto höher wird der Erlös aus dem Inseratenraum, da bei grösserer Auflage für denselben Raum ein höherer Tarif in Anwendung gebracht werden kann.

Diese beiden Tatsachen, die Kostengestaltung in der Herstellung und der Inseratentartarife, zwingen den Verleger, sich einen möglichst grossen Absatz zu schaffen und zu sichern. Diesen Absatz erreicht er mit einer möglichst grossen Verbreitung seiner Publikation. Er muss also Raum überwinden, Verbreitung über seinen Druckort hinaus gewinnen. Dazu stehen ihm grundsätzlich die beiden Wege offen: der verlagseigene Abonnementsvertrieb und der nummernweise Einzelverkauf über die verschiedenen selbständigen Handelsstufen.

Der Weg über die Handelsstufen führt über die Agentur und Einzelverkaufsstelle zum Konsumenten. Dabei eröffnen sich dem Verlag wiederum zwei Möglichkeiten:

Er liefert die ganze Sendung an die Agentur, welche die Verteilung an die verschiedenen Einzelverkaufsstellen vornimmt;

Er liefert gemäss Weisung der Agentur an die verschiedenen Einzelverkaufsstellen ein bestimmtes Quantum.

Die Verteilung über die Agentur empfiehlt sich bei Monatsschriften, während die Direktlieferung vom Verlag an die Einzelverkaufsstellen bei Tageszeitungen und zum Teil bei Wochenblättern zur Anwendung kommt. Wesentlich dabei ist vor allem der Zeitgewinn: Raum wird in möglichst kurzer Zeit überwunden.

Eine wichtigere Rolle in der Raumüberwindung spielt die Agentur beim Importgeschäft. Zeitungen und Zeitschriften aus allen Ländern - Deutschland, Frankreich, Oesterreich, Italien, England, Amerika, Schweden, Belgien und den Oststaaten - passieren täglich in tausenden von Exemplaren unsere Grenzen. Da treten nun die Funktionen der Raumüberwindung voll zu Tage. Die Agentur muss in Zusammenarbeit mit dem ausländischen Verleger oder Grossisten den schnellsten und wirtschaftlich tragbaren Versandweg festlegen und die Zoll- und Einfuhrformalitäten abwickeln. Sie ist also einerseits beteiligt an der Raumüberwindung zwischen Druckort

*) Vgl. ALFRED AMONN, "Volkswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundprobleme", Bern 1944, S. 33

und Ort der Agentur und anderseits an der Raumüberwindung vom Sitz der Agentur zu den verschiedenen Einzelverkaufsstellen.

Da die Stellung der Agentur im Importgeschäft wesentlich stärker ist als im Handel mit schweizerischen Zeitungen und Zeitschriften, kann sie in den meisten Fällen einen Teil der sog. Anrollspesen auf den Verlag zurückwälzen. So werden die Transportspesen sehr oft bis zur Schweizergrenze vom Verlag getragen, während die Agentur die Kosten ab Grenzzort auf sich nimmt. In der Hauptsache kommen folgende zwei Arten der Lieferkonditionen in bezug auf die Transportkosten vor:

Lieferung franco Grenze, unverzollt,

Lieferung fob (free on board), unverzollt.

Da für ausländische Publikationen in der Regel von seiten des Verlags keine Preisvorschriften für die Schweiz bestehen (eine Ausnahme bilden Deutschland, Oesterreich und Frankreich), können sich die Agenturen via UNAG über einen gemeinsamen Verkaufspreis einigen, der ihnen eine angemessene Handelsmarge lässt. Falls die Lieferung nur "free on board" erfolgt, geschieht die Kalkulation des Verkaufspreises meist so, dass der Einkaufspreis plus Transport- und Zollspsen 50% des Verkaufspreises darstellen. Auf diese Weise kann die Agentur die Transport- und Zollspsen auf den Konsumenten überwälzen. Da diese Spesen im Verkaufspreis doppelt enthalten sind - einmal in Form des Zuschlags in absoluten Zahlen, dann innerhalb des 50%igen Zuschlags, erlaubt diese Kalkulation sogar noch die Realisierung eines Extragewinns.

Dadurch, dass die Transporte durch Speditionsfirmen ausgeführt werden, besteht praktisch weder für den Verlag noch für die Agentur ein Transportrisiko, wenigstens was die Funktion der Raumüberwindung anbetrifft. Zudem schliessen die Speditionsfirmen sog. Transportversicherungen ab, sodass jedes Risiko völlig ausgeschlossen ist.

Trotzdem macht sich die Uebernahme der Raumüberwindungsfunktion für die Agentur in der Gestaltung der Rabattsätze bezahlt. Wir haben gesehen, dass auf Publikationen die vom Verlag direkt an die Verkaufsstelle speditiert werden ein durchschnittlicher Preisnachlass von 40% gewährt wird. Auf die Publikationen, die von der Agentur verteilt und speditiert werden, wird durchschnittlich ein Rabatt von 45% eingeräumt. Dazu kommt, dass ausländische Publikationen, obwohl die Transportkosten zu Lasten des Verlegers oder des Konsumenten gehen, in der Regel mit 50% rabattiert werden. Dabei soll aber die Frage offen gelassen werden, ob nicht der höhere Rabattsatz auf ausländische Publikationen dazu angetan ist, die Agentur in vermehrtem Masse für den Vertrieb dieser Zeitungen und Zeitschriften zu gewinnen. Dieser höhere Rabatt ist folglich nicht ganz der Raumüberwindung zuzuschreiben, sondern stellt eine Art Werbeprämie dar.

Als Transportmittel für die Raumüberwindung dienen auf dem Kontinent Eisenbahn und Automobil, während im Ueberseehandel auf die Dienste der Schifffahrt und der Fluggesellschaften gegriffen wird.

b. Die Funktion der Zeitüberwindung.

Im Zeitungs- und Zeitschriftengewerbe steht die Funktion der Zeitüberwindung in engem Zusammenhang mit der Funktion der Raumüberwindung. Die Publikation soll nicht nur an einem von der Verlags- oder Druckstätte entfernten Orte verkauft werden, sondern sie soll dort auch so rasch als möglich in den Verkauf gelangen.

In Anbetracht der wichtigen Rolle des Zeitfaktors im Zeitungs- und Zeitschriftenhandel - Minuten entscheiden oft bei den Tageszeitungen über

den nummernweisen Einzelverkauf - legen schweizerische und ausländische Verleger von Tageszeitungen Wert darauf, die Publikationen direkt an die einzelnen Verkaufsstellen zu spedieren. Die Agentur gibt dem Verlag lediglich den Bedarf der Verkaufsstellen bekannt. Damit ist eine rasche "Ueberbrückung der Zeitspanne zwischen Erzeugung und Verbrauch" *) gewährleistet. Anders liegt der Fall bei monatlich erscheinenden Publikationen, zum Teil auch schon bei wöchentlich erscheinenden. Diese gelangen in der Regel gesamthaft in den Besitz der Agentur oder ihrer Auslieferungsstellen. Einerseits sind die Transportkosten für einen Sammeltransport billiger, andererseits wird dadurch ein einheitlicher Zeitpunkt des Eintreffens erzielt. Selbst auf diese Art aber kommt es immer wieder vor - vor allem im Handel mit Uebersee -, dass infolge der langen Transportwege und der Umladungen von der Bahn auf das Schiff und wieder auf die Bahn nur ein Teil der Sendung termingemäss eintrifft, während der andere Teil irgendwo liegen bleibt.

Um in Ausübung der Funktion der Zeitüberwindung ihr Möglichstes zu leisten, beschleunigt die Agentur den Warenumschlag auf jede erdenkliche Art. Eine Zeitung oder Zeitschrift, die bis 9.00 Uhr geschlossen in Basel (auf irgend einem der Anfuhrbahnhöfe) eintrifft, wird in der Regel noch am gleichen Tag weiterspediert. Die Agentur unterstützt die Bestrebungen des Verlags hinsichtlich rascher Zeitüberwindung voll und ganz - nicht zuletzt im eigenen Interesse. Auch sie ist an einem möglichst frühen Eintreffen der Ware und an einer geschlossenen Ankunft der Sendung interessiert. Sie wählt deshalb zuverlässige Transportfirmen und kontrolliert stets die besten Anfuhrmöglichkeiten.

c. Quantitätsfunktion.

"Die Quantitätsfunktion besteht in der Zusammenfassung oder Teilung der Warenmengen entsprechend den Bedürfnissen des Absatzmarktes *). Für die Agentur gilt diese Definition sowohl hinsichtlich der Teilung als auch in bezug auf die Zusammenfassung der Warenmengen.

Das Zeitungs- und Zeitschriftengewerbe ist strukturmässig eine Massenindustrie. Hohe Auflagen sichern Wirtschaftlichkeit und Rentabilität. Typisch für das Massenprodukt ist einerseits das Anfallen in grossen Mengen und andererseits der Absatz in kleinsten Einheiten durch ein System zahlreicher einzelner Verkaufsstellen. Massenprodukte bedürfen eines fein- und vielgliedrigen Verkaufstellennetzes, das eine möglichst grosse Verbreitung des Produkts sichert.

Die Agentur weist Zeitungs- und Zeitschriftenbezüge auf, die pro Nummer zwischen 100 und 25 000 und mehr Exemplaren differieren. Dabei beliefert sie zwischen 700 und 1 200 Verkaufsstellen. Die bei dieser Selektionsarbeit intern auftretenden Probleme werden in verwaltungs- und speditionstechnischer Hinsicht in eigenen Abschnitten behandelt. An dieser Stelle sei nur kurz darauf hingewiesen, dass in der Ausübung der Quantitätsfunktion eine der Hauptaufgaben der Agentur besteht. Dabei spielt es keine Rolle ob die Exemplare ab Verlag oder ab Agentur an die Verkaufsstelle geliefert werden.

*) F.G. GYGAX, a.a.O. S. 72

d. Die Qualitätsfunktion.

Die Qualitätsfunktion geht bei der Zeitungs- und Zeitschriftenagentur weiter als bei Gygax definiert. Sie beschränkt sich nicht nur auf die "Sortierung, Mischung und Zusammenstellung" *) der Waren. Auch diese technische Seite wird im Zeitungs- und Zeitschriftenwesen berücksichtigt, indem die offerierte Ware auf die Qualität des Papiers, des Druckes, der Aufmachung, der Bildmontage und der Bindeart geprüft wird. Eine wichtigere Rolle kommt aber der Agentur bei der Beurteilung des Inhalts und seiner sittlichen Einstellung zu. Moralisch nicht einwandfreie Hefte sexueller oder krimineller Literatur, werden von der Agentur nicht in Vertrieb genommen, obwohl der Rahmen des Erlaubten so weit als möglich gespannt wird. - Auf die Qualitätsfunktion in ethischer Hinsicht soll im Rahmen dieser Arbeit nicht näher eingetreten werden. Festgestellt sei lediglich, dass sich die Bundesanwaltschaft die Prüfung importierter Publikationen erlaubt und Einfuhrverbote verhängen kann. Ist die Einfuhr aber einmal bewilligt, so können kantonale Organe den Vertrieb nicht verhindern.

e. Die Kredit- und Inkassofunktion.

"Die Kreditfunktion besteht in der Ueberbrückung von Verschiedenheiten des Kapitalbesitzes. Darunter ist die Finanzierung des Produzenten (mittels dem sog. Abnehmerkredit) und ganz besonders die Finanzierung des Abnehmers durch die Gewährung des Lieferantenkredits zu verstehen" *).

Im Zeitungs- und Zeitschriftenhandel übernimmt der Verlag in den meisten Fällen die Kreditfunktion zu Gunsten der Agentur und des Wiederverkäufer ganz, da sich Rechnungstellung und Bezahlung über einen verhältnismässig langen Zeitraum erstrecken. Das ersehen wir aus einem Beispiel:

Lieferung der Ware an Agentur oder Einzelverkaufsstelle	3. Juli 1950
Fakturierung der Ware an Agentur spätestens per	31. Juli 1950
Fakturierung der Ware durch Agentur unter Berücksichtigung der unverkauften Exemplare	3. August bis 25. August 1950
Zahlungsstermin an Agentur	5. September 1950
Zahlung der Agentur an Verlag unter Berücksichtigung der unverkauften Exemplare	per Ende August 1950

Vom Tag der Lieferung an gerechnet verstreichen also rund zwei Monate, bis der Verlag in den Besitz des Geldes kommt. Dabei ist besonders zu beachten, dass die Einzelverkaufsstelle zuerst das Geld für die verkaufte Ware einkassiert, bevor sie die entsprechende Summe an die Agentur abführt. Die Einzelverkaufsstelle kann daher als der effektive Nutzniesser dieses Lieferantenkredits betrachtet werden. Die Agentur übernimmt weder eine Kreditfunktion noch kommt sie in den Genuss des Lieferantenkredits, wenn man berücksichtigt, dass sie die Gelder für den erzielten

*) F.G. GYGAX, a.a.O. S. 72

Verkauf im gleichen Zeitpunkt an den Verlag überweist, in dem sie bei ihr von den Einzelverkaufsstellen eingehen. Die Agentur gibt den ihr eingeräumten Kredit praktisch voll an die Einzelverkaufsstelle weiter.

Dafür übernimmt die Agentur für den Verlag die nicht minder wichtige, von Gygax nicht erwähnte, Funktion des Inkassos aller Exemplare, die nicht als unverkauft ausgewiesen werden können. Wird ein Wiederverkäufer aus irgend welchen Gründen zahlungsunfähig, so hat die Agentur die an ihn gelieferten Exemplare als verkauft abzurechnen und voll zu bezahlen. Die Agentur übernimmt folglich nicht nur das Inkasso, sondern steht auch Delkredere.

Dieser Inkassodienst erstreckt sich über alle ab Agentur und auf Weisung der Agentur ab Verlag an die Verkaufsstelle gelieferten Exemplare. Er erfordert analog der Quantitätsfunktion eine enorme Kleinarbeit, da jede Verkaufsstelle mit ihrem Bezug belastet und für die Retoursendung der unverkauften Exemplare zu gleicher Zeit entlastet werden muss.

Da es sich bei den Kunden der Agenturen teilweise auch um zahlungsschwache Betriebe handelt, bedeutet die Uebernahme der Delkrederefunktion ein gewisses Risiko. Eine der Agenturen verlangt deshalb von jedem neuen Kunden die Leistung einer Kautio in der Höhe eines Monatsumsatzes, die sich mit 4% verzinst. Damit schützt sie sich in gewissem Umfange vor Verlusten, indem der Kunde praktisch einen Teil der Ware vorausbezahlt.

f. Die Werbefunktion.

Die Agenturen befassen sich mit der Vermittlung von Zeitungen und Zeitschriften. Langsam entwickeln sie sich aber zu eigentlichen Verkaufs- und Vertriebsorganisationen, die nicht nur Nachfrage befriedigen sondern auch Nachfrage schaffen. Das bedeutet, dass die Agenturen gewisse Werbefunktionen übernehmen.

Kropff schreibt: "Die wesentliche Funktion der Werbung in der Privatwirtschaft besteht darin, durch Massenabsatz die Voraussetzung für die Massenproduktion als der adaequaten Form des Vertriebs am anonymen Markt zu schaffen. Erst dadurch gelingt es, das Gleichgewicht zwischen Bedarf und industrieller Massenproduktion herzustellen, hochqualifizierte Waren zu erzeugen und zu einem angemessenen Preis auf dem billigsten Wege an die Verbraucher zu liefern. Indem sie die Nachfrage lenkt, ist sie in der Lage, die rationalisierte Produktion in hohem Masse zu bestimmen. Sie sorgt also für das wirtschaftliche Gleichgewicht" *).

Im weiteren unterscheidet Kropff zwischen zwei Grundfunktionen der Werbung.

"Grundfunktion und Hauptziel der Wirtschaftswerbung ist die Steigerung des Verkaufs und Umsatzes durch Anregung des Verbrauchs. Jede Steigerung des Warenumsatzes ist an eine stetige Werbung gebunden***). "Die zweite grosse Funktion der Werbung ergibt sich aus der Tatsache, dass eine Verbrauchs- und Umsatzsteigerung nur durch weitgehende Aufklärung und Unterrichtung des Marktes erreicht werden kann. Wiederverkäufer und Verbraucher müssen im objektiven Sinne informiert werden **).

*) H.F.J. KROPFF, "Neue Funktionen der Werbung", Artikel in "Die Werbung", Heft 6, 1950, S. 264, (Verlag Eberwein, Pfinneberg/Hamburg)

**) H.F.J. KROPFF, a.a.O. S. 265

Die Tätigkeit der Agentur beschränkt sich im wesentlichen auf einen Teil der zweiten Funktion. Die Anregung des Verbrauchs überlässt sie in der Regel ganz dem Verlag; falls sie trotzdem Massnahmen in dieser Hinsicht trifft (z.B. für ausländische Publikationen), gehen die Kosten stets zu Lasten des Verlags.

Dagegen unterzieht sich die Agentur der Aufgabe der sachlichen Aufklärung der Wiederverkäufer. Sie bedient sich dabei verschiedener Mittel:

Verkaufsempfehlungen auf den täglichen Lieferscheinen;

Spezialzirkulare für eine Zeitung oder Zeitschrift;

Artikel in Rundschreiben, die regelmässig in Form eines Bülletins den Wiederverkäufern zugestellt werden;

Inspektionsdienst.

Alle diese Massnahmen dienen dazu, dem Wiederverkäufer eine Publikation nahe zu bringen und ihm die mögliche Käuferschaft aufzuzeigen.

Die Ausübung der Werbefunktion durch die Agentur ist beschränkt. Ihre Vorkehrungen in dieser Hinsicht müssen so getroffen sein, dass sie möglichst "neutral" erscheinen, ansonst sich einzelne Verleger gegenüber ihren Konkurrenten zurückgesetzt fühlen. Deshalb wählt die Agentur auch vielfach die Möglichkeit der Gruppenwerbung, indem sie allgemeine Verkaufshinweise für illustrierte Zeitschriften ausarbeitet und anschliessend die verschiedenen Publikationen empfiehlt.

In diesem Abschnitt dürfen wir nicht unerwähnt lassen, dass die Agentur, obwohl sie in mancherlei Hinsicht nur eine Vermittlerrolle spielt, schon beim Entschluss, diese oder jene Publikation zu führen, eine gewisse Werbefunktion ausübt. Die oft jahrelange geschäftliche Zusammenarbeit zwischen Agentur und Einzelverkaufsstelle schafft eine Art Vertrauensbasis. Die Einzelverkaufsstelle weiss, dass eine von der Agentur eingeführte Publikation eingehend auf ihre Qualität geprüft worden ist und dass Absatzmöglichkeiten vorhanden sind. Das Vertrauen, das die Agentur geniesst, überträgt sich auch, wenigstens zum Teil, auf die von ihr geführten Artikel.

Die Agentur übernimmt von allen diesen Handelsfunktionen gewisse Teile ganz, gewisse Teile in Zusammenarbeit mit dem Verlag. Daraus ergeben sich die Verschiedenheiten in den Rabattsätzen.

Im Vergleich zu anderen Handelsspannen darf der durchschnittlich von der Agentur erzielte Rabattsatz als gut angesprochen werden, besonders wenn man berücksichtigt, dass das Risiko in den meisten Fällen ausschliesslich beim Verleger, d.h. beim Produzenten liegt. Es handelt sich lediglich um eine kommissionsweise Ueberlassung der Ware und nicht um einen Verkauf in fester Rechnung, wie das z.B. im Buchhandel weitgehend üblich ist.

Die Agentur, wie jeder andere Handelsbetrieb, ist bestrebt, die Ware möglichst günstig einzukaufen und beim Verkauf so wenig als möglich Rabatt zu gewähren. Sie sucht zwischen Ein- und Verkauf eine möglichst grosse Marge zu erzielen. Da die Rabatte an die Kunden geregelt und kurzfristig als konstant angesehen werden müssen, bleibt der Agentur zur Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Gestaltung nur der Weg über den Einkauf offen, vorausgesetzt, dass die interne Leistungserstellung keiner Verbesserung fähig ist. Um die günstigen Einkaufsbedingungen zu realisieren, ist die Agentur gezwungen, die Publikationen, die sich am billigsten einkaufen, in vermehrtem Masse umzusetzen. Sie lässt sich beim Verlassen des Bo-

dens der Unparteilichkeit, die bei Vermittlern mehr oder weniger vorhanden ist, hauptsächlich von der Gestaltung der Lieferkonditionen des Verlags leiten. Die Agentur ist folglich nicht nur Vermittler schweizerischer Zeitungen und Zeitschriften, sondern konkurrenziert diese Blätter mehr oder weniger durch Importe ausländischer Publikationen. Diese Doppelstellung ist bei der Beurteilung der Stellung der Agentur von grosser Bedeutung.

3. PREISKONDITIONEN DER AGENTUR UND FUNKTIONEN DES KLEIN-HANDELS.

Nach der Behandlung der Funktion des Handels soll an dieser Stelle ausführlich auf das ganze Rabattproblem und dessen kostengerechte Gestaltung eingegangen werden.

Die Stellung der Agentur gegenüber dem Wiederverkäufer ist ungleich schwieriger als gegenüber dem Verlag. Letzterer hat ein Interesse an einer möglichst weitreichenden Streuung seines Produktes und ist in der Regel bereit, den für die Uebernahme der Handelsfunktion durch die Agentur üblichen Rabatt zu gewähren. Im Gegensatz dazu verlangt der Wiederverkäufer von der Agentur einen möglichst hohen Rabatt und pünktliche Belieferung. Die Agentur ist Kunde des Verlags, der Wiederverkäufer Kunde der Agentur.

So hat z.B. der Wiederverkäufer in der deutschsprachigen Schweiz unter gewissen Voraussetzungen die Möglichkeit, den Lieferanten zu wechseln *). Wohl besteht innerhalb der UNAG ein Abkommen, Kunden einander nicht gegenseitig wegzunehmen. Die Abmachungen lassen aber dem Kunden zum Teil genügend Spielraum, um mit mehr oder weniger Einwirkung der Gegenseite die Zeitungen und Zeitschriften vom Konkurrenten zu beziehen.

Eine andere Möglichkeit der Rabattverbesserung für den Wiederverkäufer besteht im Abschluss einer Anzahl von Abonnements beim Verlag direkt. Weitere Exemplare bezieht er als eine Art "Pufferbezüge" bei der Agentur in Kommission. Sofern er die angenommene Verkaufszahl nicht erreicht, retourniert er die überzähligen Exemplare an die Agentur. - Im Zeitschriftenhandel mit Amerika ist diese Möglichkeit ausgeschlossen. Kein amerikanischer Verleger liefert an ein und dieselbe Adresse mehr als ein Abonnementsexemplar. Sofern ein Wiederverkäufer mehr als ein Exemplar absetzen will, muss er im nummernweisen Einzelverkauf beziehen. Diese Regelung steht in Zusammenhang mit der amerikanischen Auffassung, dass die im Einzelverkauf abgesetzten Exemplare für die Wirkung der Propaganda (Inserate) wertvoller seien als die Abonnementsexemplare.

Auch im auf den Verkauf gerichteten Verkehr ist die Stellung der Agentur nicht mit der Stellung des Verlags zu vergleichen. Der Verlag verkehrt mit seinen Abonnenten, den Agenturen und mit einigen wenigen ausländischen Vertretungen. Andere Abnehmer hat er in der Regel nicht, es sei denn, er unterhalte einen eigenen Strassenverkauf (Tages- und Wochenzeitungen) oder eigene Ablagen (wie z.B. die Firma Ringier & Cie.). Dabei ist festzustellen, dass die grosse Zahl der Abonnenten den Bezugspreis einer Zeitung oder Zeitschrift als gegeben hinnimmt und in dieser Hinsicht keine Preisdiskussionen entstehen. Rabattdiskussionen entstehen nur mit den übrigen Abnehmern.

Im Gegensatz dazu steht die Agentur mit einer Vielzahl von Abnehmern in geschäftlichem Verkehr, die einerseits infolge der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Kundenkategorie und andererseits auf Grund individueller

*) Vgl. S. 41

Wünsche eine spezielle Behandlung verlangen. Die verschiedene Grösse der Bezüge und die Ungleichheit in der Belieferung sowie auch die kostenmässige Konstellation im Einkaufserfordern von der Agentur eine stete Erfolgskontrolle, basierend auf einer rigorosen Organisation des Unternehmens.

In diesem Zusammenhang ergibt sich, dass der Verlag seine Unkosten im Verkauf bei gegebenem Absatz relativ leicht berechnen kann. Diese setzen sich im Wesentlichen aus folgenden Komponenten zusammen: Spedition und Porti für Abonnements- und Einzelverkaufsexemplare, Rabatt an Grossisten oder eigene Wiederverkäufer, Unverkauftenkontrolle und Inkassospesen, sowie Verwaltungskostenanteil und Amortisation der eingesetzten Immobilien und Maschinen. Viel wichtiger sind für den Verlag die Kosten der Herstellung; er wird in erster Linie diese überwachen. Die Agentur als Verkaufsorganisation dagegen ist gezwungen, die absatzbedingten Kosten inklusive Rabatt an die Wiederverkäufer einer steten Kontrolle zu unterwerfen, sofern sie nicht Gefahr laufen will, die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens infolge oberflächlicher Entscheide zu gefährden.

a. Die Vertriebsfunktionen des Kleinhandels.

Bei der Gestaltung der Preiskonditionen zwischen Agentur und Kleinhandel ist wiederum die Kiosk A.G. auszunehmen. - Die beiden Agenturen Schmidt-Agence und Azed A.-G. / Naville & Cie. dagegen verfügen beide über ein ausgedehntes Kundennetz, wobei allerdings die Schmidt-Agence bestrebt ist, sich durch Uebernahme auf eigene Rechnung (Kauf der Ladengeschäfte, Abschluss von Konzessionen auf Uebernahme von Kiosken wie z.B. Kioske der Basler Verkehrsbetriebe und die Bahnhofskioske der SBB in der Ostschweiz) ein möglichst konstantes Absatzgebiet zu schaffen. Am intensivsten tritt der Charakter des Grosshandels bei der Azed A.G. in Erscheinung. Sie beliefert prozentual am meisten unabhängige und wirtschaftlich selbständige Inhaber von Kiosken und Ladengeschäften. Zu ihrem Kundenkreis gehören auch die beiden Kleinagenturen Fritz Schuler in Chur und Colombi in Bellinzona, Inhaber der Bahnhofbuchhandlungen der Rhätischen Bahn resp. der Bahnhofbuchhandlungen in Bellinzona, Chiasso und Locarno; auch die Kioskgesellschaft Kabag A.G. in Aarau gehört zu den Abnehmern der Azed A.G.

Bis jetzt ist sehr eingehend von den Funktionen des Handels gesprochen worden. Vom eigentlichen Verkauf war aber nur kurz die Rede. Dieser obliegt im Zeitungs- und Zeitschriftengeschäft dem Kiosk oder der Ablage (Ladengeschäfte verschiedener Branchen). Zunächst soll erläutert werden, wie sich dieser Verkauf in der Praxis abwickelt.

Die Verkaufsstelle erhält die Ware mittels des täglichen Lieferscheines zugestellt. Nach Erhalt der Ware ist der Verkaufsstelleninhaber in seinem eigenen Interesse gehalten, eine Kontrolle über den Eingang vorzunehmen und diesen schriftlich festzuhalten. Dann macht er die erhaltenen Zeitungen und Zeitschriften unter Einhaltung der geltenden Bestimmungen über den Verkaufstag dem Publikum zugänglich. Zuerst belebt er den Aushang mit den neuen Zeitungen und Zeitschriften. Dieser stellt mit dem Publikum den ersten Kontakt her. Er orientiert nicht nur den täglichen Kunden über das Erscheinen seiner gewohnten Lektüre, sondern hat auch die Aufgabe, die Aufmerksamkeit des Nichtinteressierten zu erregen. Zeitschriften bedienen sich dazu eines attraktiven Titelbildes, Zeitungen wählen Schlagzeilen. Obwohl genaue Unterlagen fehlen, darf festgestellt werden, dass die Qualität oder besser das Anspruchsvermögen des Titelblattes weitgehend über die Höhe des Einzelverkaufs entscheidet. So sind z.B. Ausgaben der "Sie und Er" und der "Schweizer Illustrierten Zeitung" mit Bil-

dern (auf dem Titelblatt) aus der englischen Königsfamilie an vielen Verkaufsstellen oft nach kurzer Zeit ausverkauft. Neben dem Aushang pflegt der Verkaufsstelleninhaber die Auflage auf seinem Ladentisch oder in dessen nächster Umgebung. Da es sich beim Zeitungs- und Zeitschriftenhandel meist um ein Zusatzgeschäft handelt, wird die Ware mit Vorteil in der Nähe der Kasse gut sichtbar aufgelegt. Während des Zahlungsvorganges blättert der Kunde in der einen oder anderen der bevorzugt aufgelegten Zeitschriften und entschliesst sich zum Kauf, da ihn irgend ein Artikel interessiert oder da ihn ganz einfach das Heft anspricht. Neben Aushang und Auflage kommt als drittes Mittel das Verkaufsgespräch, die persönliche Empfehlung, in Anwendung. In der Schweiz ist diese Methode nicht sehr beliebt (die Geschwindigkeit der Verkaufsabwicklung mag dabei auch eine Rolle spielen). Sehr ausgeprägt wird auf diese Weise in Spanien verkauft. Verkaufsstellen haben einen Posten auf der Strasse, der Passanten an die Verkaufsstelle heranbringen muss, wo sie dann der Verkäufer auf diese oder jene Publikation aufmerksam macht. Beim Strassenhändler spielt das sprachliche Mittel eine wesentlich grössere Rolle als beim übrigen Zeitungs- und Zeitschriftenhandel. Obwohl es sich hier nicht um ein Gespräch handelt, ist es doch üblich und verkaufsfördernd, wenn die Schlagzeilen der Tagespresse dem Publikum durch Ausrufen kundgetan werden.

Nach Ablauf der Verkaufszeit (meist beim Erscheinen der neuen Nummer) nimmt der Verkaufsstelleninhaber die unverkauften Exemplare weg und bewahrt sie bis zum Rückschub an die Agentur auf. Was er nicht auf die vorgeschriebene Weise als unverkauft ausweisen kann, muss er bezahlen.

Wodurch kennzeichnet sich nun der Verkauf von Zeitungen und Zeitschriften im Einzelhandel?

1. Die Preise gestatten einen relativ grossen Umsatz.
2. Die Ware verlangt nur wenig Platz. Die regelmässigen Dimensionen erlauben leichtes Ausstellen.
3. Jede Ausgabe hat ihre typische Aufmachung, sodass Verwechslungen ausgeschlossen sind.
4. Zeitungen und Zeitschriften werden ohne Verpackung verkauft. Daraus resultiert eine Ersparnis an Zeit und Kosten.
5. Die teils aufgedruckten, aber immer festen Marktpreise zwingen die Konkurrenz zu den gleichen Preisen zu verkaufen.
6. Der Verkauf von Zeitungen und Zeitschriften bringt zusätzliche Kunden oder im bestehenden Kundenkreis zusätzliche Verkäufe.
7. Käufer von Zeitungen und Zeitschriften sind meist regelmässige Kunden; sie erstehen sich immer wieder die neuen Ausgaben.
8. Die Lagerhaltung wird dem Verkaufsstelleninhaber durch die Agentur abgenommen.
9. Reklameunterstützung durch den Verlag durch Inserate in anderen Publikationen, Plakate und Aushänger.
10. Die Inserate in den Zeitungen und Zeitschriften machen auch für andere Artikel, welche die Verkaufsstelle führt, Propaganda.
11. Der Verkauf einer Zeitung oder Zeitschrift wickelt sich in der Regel wesentlich schneller ab als der Verkauf irgend eines anderen Artikels.

Die Verkaufstätigkeit des Einzelhandels erfordert die Abgabe eines Rabattes. Bei der Höhe des Rabattes fällt entscheidend ins Gewicht, dass die Ware in Kommission geliefert wird und dass der Verkauf, wie aus den oben angeführten 11 Punkten ersichtlich ist, nicht auf sehr grosse Schwierigkeiten stösst.

b. Die Rabattierung.

Gygax *) unterscheidet in seiner Arbeit folgende Arten der Rabattgewährung:

Der Mengenrabatt bemisst sich nach der Grösse eines bestimmten Bezugs. Er wird in Form von Abzügen vom Grundpreis gewährt.

Der Rabatt für günstige Lieferfristen ist nicht abhängig vom Bezuge bestimmter Mengen, sondern vom Zeitpunkt des Bezugs. Z.B. Rabatte im Brennstoffhandel während der Sommermonate.

Den Umsatzbonus treffen wir z.B. in Form der Rückerstattung bei Konsum- und Rabattvereinen. Er bemisst sich nach der Höhe der getätigten Umsätze, die oft in bestimmte Perioden eingeteilt sind.

Der Treuerabatt ist in gewissen Industrien üblich. Er stellt in gewissem Sinne einen Umsatzbonus dar, ist aber effektiv ein Kampfmittel, da die Bezüger von sog. Aussenseitern dieser Vergünstigung verlustig gehen.

Der Funktionsrabatt ist ein Preisnachlass, der dem Abnehmer gewährt wird, der das Produkt an eine tieferstehende Handelsstufe weitergibt.

Im Zeitungs- und Zeitschriftenhandel kommen lediglich der Funktions- und Mengenrabatt in Betracht, wobei der Preisnachlass infolge der Uebernahme von Handelsfunktionen gegenüber der Ermässigung auf Grund der bezogenen Menge weitaus im Vordergrund steht.

aa. Der Funktionsrabatt.

"Der Funktionsrabatt ist ein meistens in Prozenten ausgedrückter Preisabzug, der den einer bestimmten Handelsstufe angehörenden Abnehmern von dem für die auf einer nachfolgenden Stufe stehenden Abnehmer bestimmten Grund- oder Bruttopreis gewährt wird. Den Handelsstufen entsprechend unterscheiden wir Funktionsrabatte für Grossisten, für Einkaufsvereinigungen und für Einzelhändler " **). Die Funktionsrabatte können auf der Basis des Einzelhandels- oder Konsumentenpreises berechnet werden. In den meisten Fällen kommen die Funktionsrabatte bei Waren mit festem Verkaufspreis, bei den Markenartikeln zur Anwendung.

Beim Festsetzen des Funktionsrabattes hat die Agentur vollkommen freie Hand. Der Verleger interessiert sich nur in den seltensten Fällen darum, wieviel die Agentur von der ihr vom Verlage eingeräumten Marge an den Wiederverkäufer weitergibt. Es kommt praktisch auch nie vor, dass Verleger an die Agentur das Verlangen stellen, dem Wiederverkäufer einen Rabatt von so und soviel Prozent auf ihre Publikation einzuräumen. Dies wäre aus technischen Gründen auch unmöglich.

*) Vgl. GYGAX, a.a.O. S. 102 ff.

**) F.G. GYGAX, a.a.O. S. 113

Der Funktionsrabatt nimmt keinerlei Rücksicht auf die abgesetzte Menge oder auf die Kostengerechtigkeit infolge der einzelnen Bezugsgrößen. Er bemisst sich lediglich nach der Uebernahme der entsprechenden Handelsfunktionen.

bb. Der Mengenrabatt.

"Mengenrabatte sind nach der Grösse einer bestimmten Menge abgestuft Abzüge vom Grundpreis (auch Brutto-, Listen- oder Katalogpreis genannt), welche der Verkäufer in der Regel allen Abnehmern gewährt" *). (Unter "allen Abnehmern" beschränken wir in der Zeitungs und Zeitschriftenbranche auf diejenigen Abnehmer, die mehr oder weniger regelmässige Publikationen zum Wiederverkauf beziehen. An Privatpersonen werden in der Regel keine Rabatte gewährt, auch wenn diese grössere Bezüge z.B. für Eigengebrauch tätigen wollen).

Gygax unterscheidet den Mengenrabatt nach der Grösse der Fertigungsreihe und den Mengenrabatt nach Massgabe der Grösse der Bestellung. In unserem Falle handelt es sich lediglich um einen Mengenrabatt nach Massgabe der Grösse der Bestellung, d.h. des effektiv getätigten Verkaufs. Als Besonderheit im Zeitungs- und Zeitschriftenhandel ist zu erwähnen, dass der Mengenrabatt nicht nach Massgabe einer Lieferung (aus dem daraus resultierenden Verkauf), sondern nach Massgabe des Totals der Lieferungen innerhalb eines bestimmten Zeitraums, meist innerhalb eines Monats, gewährt wird. Dabei spielt es keine Rolle, aus wievielen Teil- und Nachlieferungen sich das Total zusammensetzt. Massgeblich ist lediglich der erzielte Umsatz.

Neben dem Funktionsrabatt von 20 % kann z.B. noch folgender Mengenrabatt zur Anwendung kommen. Diese Skala entspricht nicht voll den wirklichen Verhältnissen.

Monatlicher Verkauf von	Fr. 1.- bis	Fr. 199.99	0 %
" " "	Fr. 200.-	Fr. 299.99	1 %
" " "	Fr. 300.-	Fr. 399.99	2 %
" " "	Fr. 400.-	Fr. 499.99	3 %
" " "	Fr. 500.-	Fr. 599.99	4 %
" " "	Fr. 600.-	Fr. 699.99	5 %
" " "	Fr. 700.-	Fr. 799.99	6 %
" " "	Fr. 800.- und mehr		7 %

Dieser Rabatt wird zum Funktionsrabatt, der ohne Rücksicht auf die umgesetzte Menge gewährt wird, hinzugeschlagen, sodass sich folgende Rabattskala ergibt:

Bei einem monatlichen Verkauf von	Fr. 1.- bis	Fr. 199.99	20,0 %
" " " " "	Fr. 200.-	Fr. 299.99	20,8 %
" " " " "	Fr. 300.-	Fr. 399.99	21,6 %
" " " " "	Fr. 400.-	Fr. 499.99	22,4 %
" " " " "	Fr. 500.-	Fr. 599.99	23,2 %
" " " " "	Fr. 600.-	Fr. 699.99	24,0 %
" " " " "	Fr. 700.-	Fr. 799.99	24,8 %
" " " " "	Fr. 800.- und mehr		25,6 %

*) F.G. GYGAX, a.a.O. S. 102

Dabei ist zu dieser Skala zu bemerken, dass bei dieser Staffelung der Mengenrabatt erst auf den Nettobetrag (nach Abzug des Funktionsrabattes von 20% vom Verkaufspreis) gewährt wird. Der Mengenrabatt wird nicht einfach zum Funktionsrabatt hinzugeschlagen, da sonst eine Skala von 21 - 27% Rabatt entstehen würde.

Bei der Bewertung dieser beiden Rabattskalen - ausschliesslich Funktionsrabatt oder Funktionsrabatt kombiniert mit Mengenrabatt - sind drei verschiedene Formal- oder Erkenntnisobjekte zu beachten:

- die volkswirtschaftliche Betrachtungsweise
- die betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise
- die vertriebswirtschaftliche Betrachtungsweise.

Ausgehend von der Definition der Volkswirtschaft als dem Zusammenwirken der Einzel- oder Sonderwirtschaften eines "Volkes" bei "ihrer auf die Erlangung der Verfügung über wirtschaftliche Güter gerichteten Tätigkeit" *), können wir folgern, dass der Rabatt in unserem Falle das Mittel dieses Zusammenwirkens bildet. Der Rabatt verbindet die einzelnen an der Zirkulation beteiligten Handelsunternehmen. Dabei spielt es volkswirtschaftlich keine Rolle, ob dieser Preisnachlass in Form eines Mengen- oder Funktionsrabattes gewährt wird. Volkswirtschaftlich relevant ist lediglich, dass der Rabatt so gestaltet ist, dass er das Heranbringen der konsumreifen Güter an den letzten Käufer, den Konsumenten, reibungslos gewährleistet. Falls der Rabatt diese Bedingung erfüllt, so ist er volkswirtschaftlich gerechtfertigt.

Nicht ganz so einfach liegen die Verhältnisse bei der betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise. Diesen ganzen Fragenkomplex werden wir in einem speziellen Abschnitt behandeln **).

Vom vertriebswirtschaftlichen Standpunkt aus ist die Einräumung eines Funktionsrabattes, der ein Entgelt für die vom Wiederverkäufer vorgenommene Verkaufstätigkeit darstellt, eine grundlegende Voraussetzung für das Verkaufen überhaupt, falls nicht spekulativ ein- und verkauft wird. Die Höhe dieses Funktionsrabattes bemisst sich nach betriebswirtschaftlichen und absatzpolitischen Faktoren. Dabei ist eine bestimmte Branchenüblichkeit nicht von der Hand zu weisen, obwohl sehr schwer festzustellen ist, wie sich dieser Usus herausgebildet hat. Doch kann für heute gesagt werden, dass keine neue Zeitung oder Zeitschrift auf Erfolg im nummernweisen Einzelverkauf rechnen kann, wenn sie der Agentur nicht zum mindesten einen Rabatt von 40 oder 45% vom Verkaufspreis einräumt.

Wie wirkt sich nun die Gewährung eines zusätzlichen Mengenrabattes auf den Verkauf aus? Hat er Vor- oder Nachteile? Ist ein Mengenrabatt überhaupt nötig?

Ein spezifisches Merkmal des Zeitungs- und Zeitschriftengrosshandels ist nebst dem kommissionsweisen Verkauf die Belastung der geschäftlichen Tätigkeit mit Porto-, Boten- und Versandkosten. Der Menge der bestellten Ware fällt deshalb grosse Bedeutung zu, was allerdings nicht besagt, dass diese Ware auch verkauft wird. Die Bestellaufgabe und deren Höhe ist wesentliche Voraussetzung für den Verkauf. Die Bedeutung der Menge im Zeitungs- und Zeitschriftenhandel ist damit festgestellt und es kann sich im folgenden nur noch darum

*) AMMON, a.a.O. S. 29

**) Vgl. S. 61

handeln, zu untersuchen, ob sich der Mengenrabatt dazu eignet, die Grösse der Menge im Sinne einer Vergrösserung zu beeinflussen.

Gygax schreibt: "Die Auswirkungen der Gewährung eines Mengenrabattes sind für die Unternehmung besonders dann von Vorteil, wenn nicht nur eine Vergrösserung der bestellten Menge durch entsprechend selteneren Einkauf, sondern auch eine Steigerung des Gesamtumsatzes eintritt; denn dadurch und zugleich mit einer Kosteneinsparung auch eine Absatzsteigerung erreicht. Je elastischer die Nachfrage nach einem Produkt ist, desto eher wird in der Regel dieser Erfolg eintreten" *).

Das Prinzip des Mengenrabattes besteht darin, dass der Einzelhändler bei grösserem Umsatz billiger einkauft. Bei gleichbleibendem Funktionsrabatt (20%) ist er in der Lage durch Umsatzsteigerung seinen Mengenrabatt zu erhöhen. In Anwendung der Gleichung

$$\text{Erlös} = \text{Preis} \times \text{abgesetzte Menge}$$

kann der Mengenrabatt eine Veränderung des Erlöses herbeiführen, indem er sowohl den Preis als auch den Umsatz verändert. Bei ausschliesslicher Gewährung eines festen Funktionsrabattes kann der Einzelhändler seinen Erlös nur durch vermehrten Umsatz steigern. Im Falle des Mengenrabatts aber ist die Wirkung "kumulativ". Wohl erhält der Einzelhändler auch hier für den Mehrumsatz den ausbedungenen Funktionsrabatt; der ganze Umsatz aber ist noch mengenrabattberechtigt. Das hat zur Folge, dass bei Anwendung des Mengenrabatts der Anteil des Einzelhändlers bei Umsatzsteigerungen grösser ist als bei ausschliesslicher Gewährung eines Funktionsrabattes. Folgendes Beispiel erläutert diesen Tatbestand:

Ursprünglicher Umsatz	Fr. 500.--	
Funktionsrabatt von 20%		Fr. 100.--
Mengenrabatt von 4% auf Fr.400.--		<u>Fr. 16.--</u>
Totalrabatt		Fr. 116.--

Durch vermehrte Anstrengung erhöht die betreffende Einzelverkaufsstelle ihren Umsatz auf Fr. 800.--.

Neuer Umsatz	Fr. 800.--	
Funktionsrabatt von 20%		Fr. 160.--
Mengenrabatt von 7% auf Fr. 640.--		<u>Fr. 44.80</u>
Totalrabatt		Fr. 204.80

Der Mengenrabatt steigt von Fr. 16.-- bei einem Umsatz von Fr. 500.-- auf Fr. 44.80 bei einem Umsatz von Fr. 800.--. Diese Steigerung beruht einerseits auf einer höheren Rabattgewährung (7% anstatt 4%) und auf der Ausrichtung dieses höheren Rabattes auf die total verkaufte Menge, abzüglich des Funktionsrabattes. In Anlehnung an die nationalökonomische Theorie können wir hier von einer kumulativen Wirkung des Mengenrabattes bei Umsatzsteigerungen auf den Erlös sprechen. Bei jeder Umsatzsteigerung, welche die nächste Rabattstufe erreicht, tritt nicht nur ein höherer Grundrabatt (absolut) sondern auch ein höherer Mengenrabatt auf die total verkaufte Menge (absolut und relativ) in Kraft.

*) Vgl. GYGAX, a.a.O. S. 105

In Berücksichtigung absatzpolitischer Gesichtspunkte ist dem System des Funktionsrabattes in Verbindung mit dem Mengenrabatt der Vorzug zu geben. Ein grösserer Erlös und damit in der Regel ein höherer Gewinn bildet im Verkauf ein wesentliches Stimulans.

c. Die kostengerechte Gestaltung der Rabatte.

Ein Handelsbetrieb, dessen Bestreben in der dauernden Erhaltung des Unternehmens gipfelt, darf sich bei der Rabattierung nicht nur von absatzpolitischen Gesichtspunkten leiten lassen. Aus der Rabattgewährung resultiert eine Verkleinerung des Ertrags des Unternehmens, die durch eine Kostensenkung (hervorgerufen durch die Verlagerung der Handelsfunktionen) auf der Aufwandseite wettgemacht werden muss. Gleichen sich die für die Rabatte ausgelegte Summe Geldes und die an Aufwand ersparte Menge Geldes aus, können wir von Kostengerechtigkeit in der Rabattierung sprechen. Dabei legen wir dem Begriffe der Kosten folgende Definition zu Grunde: "Kosten sind bewerteter Güterverzehr, sofern sich dieser auf die Erstellung von Leistungen erstreckt. Unter Gütern sind nicht nur Sachgüter, sondern im umfassenden Sinne, alle realen Wirtschaftsgüter zu verstehen, unter Einschluss der Arbeits- und Dienstleistungen und der sonstigen immateriellen Werte" *). Der zur Leistungserstellung benötigte Güterverzehr muss sich folglich im selben Masse vermindern als das Unternehmen Rabatt gewährt. Dann können wir von kostengerechten Preiskonditionen sprechen.

aa. Die kostengerechte Preiskondition bei rascher Zahlung.

Eigentlich sind diese Wirkungen den Zahlungskonditionen zuzuschreiben, obwohl auch hier der Preis im Mittelpunkt des Interesses steht. Bei sofortiger Bezahlung oder auch bei Bezahlung innerhalb einer näher bezeichneten Frist, ist ein Abzug vom Rechnungsbetrag erlaubt, der zwischen 1% und 5% liegt.

Im Zeitungs- und Zeitschriftenhandel werden in der Regel keine Preisnachlässe auf Grund rascher Zahlung gewährt; weder darf die Agentur an der Rechnung des Verlages Abzüge vornehmen, noch ist es dem Wiederverkäufer erlaubt, Kassaskonti zu verrechnen. Die Gewährung eines Skontos beim kommissionsweisen Verkauf ist nicht üblich.

bb. Absatzbedingte Kosteneinsparungen im Vertrieb.

Zu den Vertriebskosten zählt Gyax alle Kosten, "die vom Zeitpunkt der Fertigstellung der Fabrikate an für deren Absatz auf dem Markte aufgewendet werden" **). Er wählt folglich die volkswirtschaftliche Fassung des Vertriebskostenbegriffs, da die betriebswirtschaftliche nur die Kosten des Betriebs bis zur nächsten Handelsstufe umfasst. Wir arbeiten in diesem Abschnitt ebenfalls mit der volkswirtschaftlichen Fassung.

Ausser den Herstellungskosten hat der Verleger folgende Vertriebskosten zu berücksichtigen:

- . Der Rabatt an die Grossisten und direkt belieferten Kleinhändler.
- .. Die Propagandakosten zur Hebung des Einzelverkaufs.

*) ERICH KOSIOL, "Kalkulatorische Buchhaltung", 4. Auflage S. 13

**) GYGAX, a.a.O. S. 54

... Versandkosten an Grossisten und die direkt belieferten Verkaufsstellen.

.... Kosten für Rücknahme der unverkauften Exemplare und Verkaufsabrechnung (inkl. Inkasso).

Wir können feststellen, dass sich die Herstellungskosten zu den Vertriebskosten annähernd wie 1 : 1 verhalten. Eine genauere Aufstellung zeigt folgendes Resultat:

Verkaufspreis	100 %
Rabatt an Grosshandel	40 - 45%
Propagandaauslagen	1 - 2%
Versandkosten inkl. Verpackung	0,5%
Verwaltungskosten	<u>0,5%</u>
Total	42 - 48%

Bei zu Grundelegung des durchschnittlichen Rabattsatzes von 42,5% kommen wir auf 44,5 - 45,5% Vertriebskosten und 54,5 - 55,5% Herstellungskosten, wobei wir stillschweigend annehmen, dass der Gewinn nur aus dem Eingang von Inseratengeldern resultiert. Dieser Anteil der Vertriebskosten in bezug auf die Herstellungskosten ist sehr hoch und nur dadurch zu erklären, dass die Zeitung oder Zeitschrift auch Werbeträger ist und Einnahmen aus den Inseraten realisiert.

Diese volkswirtschaftlichen Vertriebskosten trägt nicht allein die Agentur, sondern ebenso der Verleger und die Einzelverkaufsstelle.

cc. Die Kosten des Fertigwarenlagers.

Der Zeitungs- und Zeitschriftenhandel ist durch ein besonderes Merkmal gekennzeichnet: die rasche Vergänglichkeit der Ware. Nicht dass sie, wie das z.B. im Gemüse- und Früchtehandel der Fall ist, verderben würde, aber je weiter sich der Verkauf einer Publikation vom Verkaufstag (Erscheinungsdatum) entfernt, desto kleiner wird die Wahrscheinlichkeit des Absatzes. Der Handel mit Zeitungen und Zeitschriften ist aktualitätsgebunden und erfordert die raschmögliche Zustellung an den Käufer. Vor allem trifft dies auf Tageszeitungen und illustrierte Wochenblätter zu, weniger für die Romanhefte.

Die Kosten des Fertigwarenlagers für Zeitungen und Zeitschriften dürfen deshalb nicht sehr hoch zu veranschlagen sein. Nach der Verkaufszeit einer Publikation dürfte sich dieses rasch auf eine sog. "eiserne Reserve" beim Verlage reduzieren. Nach der Verkaufszeit (in der Regel bis zum Erscheinen der nächsten Ausgabe, oder bis zum Rückgabedatum an die Agentur) hält die Einzelverkaufsstelle überhaupt keine Exemplare mehr am Lager, die Agentur nur noch einige wenige während kurzer Zeit. Sowohl bei der Agentur als auch beim Verlag sind nicht die Kosten der Lagerung ausschlaggebend, sondern die Behandlung der Lieferung ab Lager. Infolge des Rückgaberechtes der unverkauften Exemplare übernimmt die Agentur auch keinerlei Lagerrisiko und investiert kein Kapital in der Ware. Sie stellt lediglich den Raum für die Ware während kurzer Zeit zur Verfügung und nimmt die Kosten der Manipulierung von Nachlieferungen auf sich. Verkaufspsychologisch wäre es verfehlt, Nachlieferungen nur zu einem höhe-

ren Preis abzugeben, da die Agenturen auf jede erdenkliche Weise die Verkaufsstellen dazu anhalten, nachzubestellen, wenn ihr Vorrat aufgebraucht ist, und nicht bis zum Erscheinen der neuen Nummer ohne die betreffende Publikation auszukommen suchen.

dd. Die Kosten für die Verkaufsvorbereitung und Auftragsgewinnung.

Die volkswirtschaftlichen Kosten der Verkaufsvorbereitung und Auftragsgewinnung setzt sich in unserem Falle wiederum aus den drei Komponenten, Aufwendung des Verlags, der Agentur und des Kleinhändlers zusammen:

Aufwendung des Verlags:

Marktforschung für die Publikation, alle Arten von Publikumsreklame, Einsetzung eigener Verkaufsinspektoren für die Verkaufsüberwachung.

Aufwendungen der Agentur:

Aufwendung für Marktforschung für bestimmte Produktkategorien (z.B. für Wochenzeitschriften, für illustrierte Blätter, für Frauenromane etc.), Inspektionsdienst beim Kleinhändler, Zirkulare und Rundschreiben an Kleinhändler.

Aufwendungen der Einzelverkaufsstelle:

Gestaltung des Aushangs und der Auflage, das Verkaufsgespräch, oft auch Zirkulare an die Kundschaft.

Gemessen am Verkaufspreis (100%) gliedern sich die Kosten für die Auftragsgewinnung und Verkaufsvorbereitung wie folgt:

Aufwendungen des Verlags:	0,5 - 4 %
" der Agentur:	0,5 - 1,5 %
" der Verkaufsstelle:	1 - 2 %

Für die Gesamtheit kann also mit einem Aufwand von 2,0 - 7,5% vom Umsatz zu Verkaufspreisen gerechnet werden. Die grosse Differenz rührt davon her, ob der Verlag Publikumspropaganda (Inserate und Plakate an öffentlichen Anschlagstellen) betreibt oder nicht. Der Grossteil der schweizerischen Zeitungen und Zeitschriften pflegt keine grossen Kosten für Publikumspropaganda zur Förderung des nummernweisen Einzelverkaufs aufzuwenden. Für die meisten Verlage dürfte der Kostenaufwand für die Verkaufsvorbereitung und Auftragsgewinnung bei ca. 2% des Umsatzes, gemessen am Verkaufspreis liegen. Die zweite Differenz rührt vom Inspektionsdienst der Agenturen her. Ein gut ausgebauter Inspektionsdienst kostet einen enormen Aufwand an Gehältern, internen und externen Spesen. Agenturen mit einem wenig ausgebauten Aussendienst, oder gar keinem, weisen eine grosse Kostenersparnis auf. Ueber die Aufwendungen des Kleinhändlers kann nichts allgemeingültiges ausgesagt werden, da hierzu die Unterlagen fehlen.

ee. Die Kosten der Auftragsausführung.

Unter den Kosten der Auftragsausführung verstehen wir:

Die Kosten der Bereitstellung der Ware, inklusive Eingangskontrolle und Abnahme der Ware;

Die Kosten der Speditionsvorbereitung (Festhalten der Kontinuation, Ausstellen der Lieferscheine);

Die Kosten der Spedition inklusive Verpackungsmaterial;

Die Kosten der Transporte (Portospesen, Frachten, Botenlöhne, Unterhalt und Amortisation des Fahrparks);

Die Kosten für Rücknahme der unverkauften Exemplare (Porti, Frachten, Löhne der Retourenabteilung, administrative Arbeiten);

Die Kosten der Fakturierung.

Im Gegensatz zu anderen Betrieben sind die Kosten der Auftragsausführung sehr hoch. Das rührt daher, dass sich der Monatsumsatz aus einer ansehnlichen Zahl von Teillieferungen zusammensetzt und dass die unverkaufte Ware zurückgenommen wird. Die Last dieser Kosten trägt die Agentur. Wir dürfen auf Grund von Erfahrungstatsachen annehmen, dass diese Kosten ca. 10 - 12% des Umsatzes (brutto) ausmachen.

Der grösste Teil der Vertriebskosten ist dem Sektor für Auftragsausführung zuzuschreiben. Bei diesem Sachverhalt ist es verständlich, dass der Grossist daran interessiert ist, durch eine kostengerechte Gestaltung der Preiskonditionen die Bezüger anzuhalten, diejenige Menge zu bestellen und abzufordern, die den kleinsten Aufwand pro getätigtem Umsatz erfordert. Generell kann gesagt werden:

Einkauf und Lager sind pro umgesetztem Exemplar billiger, je höher das bezogene Quantum pro Titel ist;

Das Abzählen ist pro umgesetztem Exemplar billiger, wenn Quantitäten von 5, 10, 15 etc. Stücken geliefert werden können.

Die Spedition (inkl. Packung) ist umso billiger, je grösser das bezogene Quantum ist. Gleiches gilt für das Ausstellen der Lieferscheine und Fakturen.

Die Kosten für die Behandlung der Retouren sind pro umgesetztem Exemplar umso billiger, je grösser der Verkauf ist.

Im Zeitungs- und Zeitschriftenhandel ist eine Quote von 20% unverkauften Exemplaren auf den Totalbezug normal. Dabei ist charakteristisch, dass sich Verkaufsstellen mit hohem Bezug und Verkauf eher innerhalb dieser Quote bewegen als Verkaufsstellen mit kleinem Umsatz. Falls auf 2 Exemplare eines liegen bleibt, steigt die Quote der unverkauften Exemplare auf 50%, dagegen hält sich eine Verkaufsstelle mit 20 Exemplaren und 4 unverkauften gerade im normalen Rahmen. Die Wahrscheinlichkeit, dass von 20 Exemplaren 16 verkauft werden ist grösser als ein Verkauf von 2 Exemplaren, wenn nur soviel geliefert worden sind.

Diese Tatsache spielt bei der Kostengestaltung der Agentur eine wesentliche Rolle. Eine Agentur mit durchschnittlich kleineren Kundenumständen wird es schwerer haben, ihre Verkäufe und die Retouren in einem normalen Rahmen zu halten als eine Agentur, deren Verkaufsstellen grössere Umsätze erzielen.

Sie haben die folgenden beiden Möglichkeiten, ihren Betrieb rational zu gestalten:

1. Sie passen ihren Betrieb der durch den Bezügerkreis bedingten Kostenstruktur an, nehmen also den Markt als gegeben;
2. Sie versuchen, den Kundenkreis auf denjenigen Umsatz zu bringen der sowohl in seiner Gesamtheit als auch in seiner Aufteilung auf die verschiedenen Kunden, den Betrieb am vorteilhaftesten auslastet. Sie er-

reichen dies durch Einschaltung neuer Verkaufsstellen und Ausschaltung wenig interessanter Depots sowie durch eine intensive Verkaufsberatung der bestehenden Verkaufsstellen.

ff. Die Kosten der Verwaltung.

"Darunter fallen alle Verwaltungskosten, die mit dem Vertrieb in Beziehung stehen" *). Im reinen Handelsbetrieb sind sämtliche Verwaltungskosten vertriebsbedingt. In unserem Falle ist aber zu unterscheiden, wieviel Verwaltungskosten auf den Zeitungs- und Zeitschriftengrosshandel entfallen und wieviel dem Filialbetrieb zuzuschlagen ist. Zudem ist festzuhalten, dass die den Grosshandel pflegenden Agenturen Schmidt-Agence und Azed A.G. auch andere Kiosk-Artikel vertreiben.

*) GYGAX, a.a.O. S. 65

3. Teil: Betriebsorganisation und Betriebsrechnung der Zeitungs- und Zeitschriftenagentur.

I. Die betriebliche Organisation

Um die für diesen Abschnitt notwendigen Begriffe festzulegen, befassen wir uns zunächst mit einigen Definitionen anhand Ulrichs Buch "Betriebswirtschaftliche Organisationslehre" *).

Die Unternehmung ist eine dauernde, wirtschaftliche Leistungen erstellende, über Vermögen verfügende, einheitlich geleitete, selbständige Zusammenfassung menschlicher Arbeitskraft **). daraus lassen sich ohne Schwierigkeiten die Begriffe der Organisation und des Organisierens bilden.

Die Unternehmungsorganisation ist ein System von Regelungen in der Unternehmung, welche die Ausrichtung mehrerer Aufgabenträger und ihrer Arbeitsleistungen auf die zu lösende Hauptaufgabe der Unternehmung bezwecken. Sehr stark kommt in dieser Definition die einheitliche Leitung zum Ausdruck. Organisieren ist folglich jene Tätigkeit, welche die Ausrichtung der Aufgabenträger auf die zu lösende Aufgabe vornimmt. Organisiert wird die Arbeit der unmittelbar und mittelbar auf die Unternehmungsaufgabe gerichteten Tätigkeit von Menschen und anderen Leistungsquellen***).

Bei der betrieblichen Organisation müssen zunächst die Aufgaben der Unternehmung festgelegt und bestimmten Aufgabenträgern zugewiesen werden. Zur Lösung dieser Aufgaben sind Arbeitsleistungen verschiedener Art ****) notwendig; wir nennen diese verschiedenen Arbeitsleistungen Funktionen und unterteilen in: Leitung, Ausführung und Kontrolle *****).

Brogie unterscheidet für den Handelsbetrieb zwischen dem Wareneinkauf, der Warenverwaltung und dem Warenverkauf als Teilprozesse, die zu wirksamer Gesamtleistung zusammenzufassen sind *****). Da die Zeitungs- und Zeitschriftenagenturen infolge ihrer dem Verkaufe angepassten Struktur diese Funktionen nicht scharf trennen kann, scheint es angebracht, diesem Abschnitt die in der Praxis geübte, abteilungsmässige Gliederung zu Grunde zu legen.

*) HANS ULRICH, "Betriebswirtschaftliche Organisationslehre", Bern 1949

**) Vgl. HANS ULRICH, a.a.O. S. 100

***) Vgl. HANS ULRICH, a.a.O. S. 102

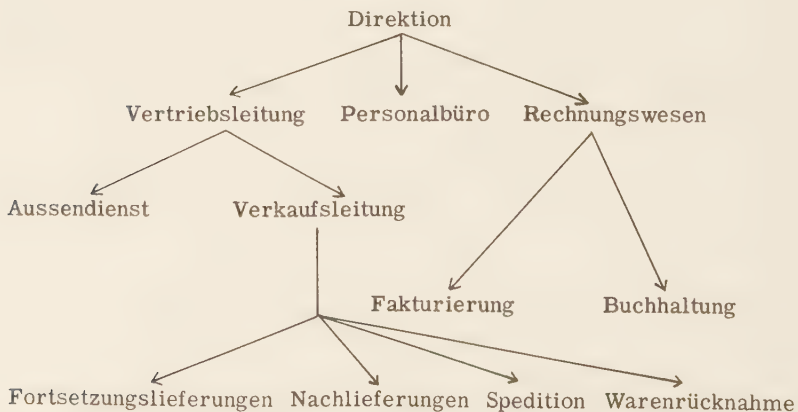
****) Vgl. HANS ULRICH, a.a.O. S. 108

*****) TH. BROGIE, a.a.O. S. 119

Abteilungen und Organe	Aufgaben		
	Wareneinkauf	Warenverwaltung	Warenverkauf
Direktion	*	*	*
Vertriebsleiter	*	*	*
Verkaufsleiter	*	*	*
Fortsetzungslie- ferungen			*
Nachlieferungen		*	*
Spedition			*
Warenrücknahme		*	*
Fakturierung			*

Aus dieser Gliederung ist ersichtlich, dass die Direktion, der Vertriebs- und der Verkaufsleiter alle drei Aufgabenkreise zu überwachen, resp. zu leiten haben, wobei die Direktion für den Gesamtablauf des Geschäftsganges verantwortlich ist.

Die Hauptaufgabe des Vertriebsleiters besteht in der Organisation des Verkaufs, dem Einsatz des Aussendienstes, der Ueberwachung und Förderung des Verkaufs. Der Verkaufsleiter ist demgegenüber mehr für die technische Abwicklung des Verkaufs verantwortlich. Er empfängt seine Instruktionen vom Vertriebsleiter, der wiederum eng mit der kalkulatorischen Buchhaltung zusammenarbeitet. Diese drei Organe arbeiten im Unternehmen leitend mit, obwohl die Funktion der Leitung in der obgenannten Rangordnung abnimmt. Je mehr die Funktion der Leitung abnimmt, desto grösser wird die Funktion der Ausführung. Bei diesen drei Arbeitsträgern laufen auch die Fäden für die Kontrolle zusammen. Alle weiterhin aufgeführten Abteilungen sind lediglich ausführende Organe, wobei sich ihre Arbeit in Haupt- oder in Nebenarbeiten teilen kann. Daraus ergibt sich folgender organisatorischer Aufbau der Unternehmung, der von Agentur zu Agentur je nach den Persönlichkeiten verschieden ist, d.h. dieser oder jener Funktion mehr Gewicht zulegt.



Diese Aufstellung zeigt uns die Stellengliederung und die Verkehrswege; wir haben es mit einer Linienorganisation zu tun *). Alle diese aufgeführten Stellen sind - ausser dem Personalbüro - auch Instanzen; sie üben Befehlsgewalt aus. Diese nimmt natürlich im Rahmen der Verkleinerung des Aufgabenbereiches ab.

Neben dieser reinen Linienorganisation bestehen aber auch Stabstellen, die rein beratende Funktionen haben, so z.B. der Betriebsanalytiker, welcher der Direktion direkt unterstellt ist und verantwortlich für die Betriebsbuchhaltung ist. Er liefert der Direktion und der Vertriebsleitung die für Dispositionen notwendigen Unterlagen.

Neben diesen beiden Organisationsformen existiert auch die sog. "funktionale Organisation", die zu einer Mehrzahl spezieller Befehlswege für ganz bestimmte Aufgaben führt **). So kann z.B. eine moderne Vertriebsmethode eine neue Arbeitsweise in der Fakturierung erfordern. Der Vertriebsleiter kann in diesem Falle verbindliche Vorschriften erlassen, die allerdings den Buchhaltungsansprüchen Rechnung tragen müssen.

1. Die Abteilung für Fortsetzungslieferungen.

Wie wir bereits früher gesehen haben, stellt sich der Agentur die Hauptaufgabe in der Auswahl und im Zusammenstellen des Sortiments für die Lieferung an die verschiedenen Verkaufsstellen. Die Belieferung geschieht einerseits in Form von Fortsetzungslieferungen und andererseits in Form von Nachlieferungen. Organisatorisch bilden die Fortsetzungslieferungen die grösseren Schwierigkeiten, da ca. 900 - 1200 Titel auf die ca. 800 bis 1000 Verkaufsstellen in verschiedenen Mengen und innert kürzester Zeit umgelegt werden müssen.

Sämtliche Bezüge für Fortsetzungslieferungen aller Verkaufsstellen sind schriftlich festgehalten. Dies geschieht mittels der sog. "Diktierbücher". Jede Verkaufsstelle hat z.B. ein doppelseitiges Blatt zur Verfügung, das sämtliche im Einzelverkauf geführten Titel enthält. Darauf sind die Bezüge der Verkaufsstelle notiert, und zwar die Bezüge ab Agentur und die Bezüge direkt ab Verlag. Die Zusammenstellung und Reihenfolge der Kunden erfolgt gemäss den Abfahrtszeiten der Züge, resp. gemäss der Verteilungszeit.

Das genaue Festhalten der Bezüge und der Veränderungen bildet eine wesentliche Voraussetzung für eine reibungslose Spedition. Diese Bezüge unterliegen steten Veränderungen. Sie müssen täglich von geschultem Personal nachgeführt werden, damit sie möglichst schnell zur Auswirkung kommen. Veränderungen im Bezug werden ausgelöst von der Verkaufsstelle selbst, vom Aussendienst und von der Vertriebsleitung. Sie werden durch Veränderungen in den Absatzmöglichkeiten verursacht.

Der Wettbewerb zwischen den Agenturen und die Schnelligkeit der Zeitungsbranche überhaupt zwingen zur täglichen Spedition. Nur in seltenen Fällen wird davon abgesehen. Die technische Abwicklung des Versands der Ware ist auf die Minute genau organisiert. Sie hängt im wesentlichen mit dem Wareneingang und dem Zeitpunkt des Warenausgangs zusammen.

Das Diktat der Lieferscheine erfolgt in Gruppen zu zwei Personen. Eine diktiert die entsprechende Anzahl und belastet zugleich im Buche den Kunden (die Belastung weist eine andere Farbe auf als die angegebene Zahl für die Lieferung), während die Partnerin den Eintrag auf den Lieferschein

*) Vgl. HANS ULRICH, a.a.O. S. 135

**) Vgl. HANS ULRICH, a.a.O. S. 164

vornimmt. Aus den Diktierräumen kommen die ausgefüllten Lieferscheine sofort in die Spedition.

Das Nachtragen der Bezugsänderungen und das Diktat beschäftigen das in der Abteilung für Fortsetzungslieferungen angestellte Personal beinahe während des ganzen Tages. Zum Diktat werden noch Angestellte aus anderen Abteilungen zugezogen, damit diese Arbeit so rasch als möglich abgewickelt werden kann.

Daneben ist die Abteilung für Fortsetzungslieferungen auch beauftragt, die Bezugsänderungen für direkte Lieferungen in die Bücher einzutragen und an die entsprechenden Verleger weiterzuleiten. Desweiteren muss für jeden Titel der Gesamtbedarf unter Berücksichtigung der Änderungen immer wieder neu festgestellt werden, damit immer ein den Verkaufsmöglichkeiten angepasstes Quantum bestellt werden kann.

Monatlich werden die Diktierbücher neu eingerichtet. Die mit den Bezugsszahlen (Belastungen) des vergangenen Monats versehenen Bogen kommen in die Abteilung für Fakturierung und Buchhaltung.

2. Die Abteilung für Nachlieferungen.

Von jeder Zeitung oder Zeitschrift von einiger umsatzmässiger Bedeutung unterhält die Agentur in der Abteilung für Nachlieferungen ein kleines Lager. Der Lagerbestand wird aus dem Gesamtbezug der Agentur alimentiert. Voraussetzung für die Errichtung eines Lagers ist das Remissionsrecht für den betreffenden Titel.

Die Nachlieferungen erfolgen auf ausdrücklichen Wunsch des Kunden und in fester Rechnung (letztere Bedingung kann aber aus Kontrollgründen in der Praxis nur sehr schwer eingehalten werden). Der Kunde äussert seinen Wunsch schriftlich oder auch telephonisch. Die Nachlieferungen erfolgen mittels eines speziellen Lieferscheines. Anhand der Kopien werden die Nachbezüge täglich von Angestellten der Fakturenabteilung auf die Bogen des Speditionsbuches eingetragen, um am Ende des Monats zusammen mit den Fortsetzungslieferungen fakturiert zu werden. Die Nachlieferungen gelangen mit dem Lieferschein in die Spedition, um zusammen mit der übrigen Ware zum Versand zu kommen. Der Grund liegt in der Portosparnis.

Die Abteilung für Nachlieferungen ermöglicht der Agentur, kurzfristige und nicht voraussehbare Verkaufsschwankungen möglichst rasch zu korrigieren. Allerdings ist das nur dann möglich, wenn eine Steigerung der Nachfrage eintritt und nicht bei einem Absinken. Diese Abteilung hat dafür zu sorgen, dass Fehlverkäufe infolge Nichtvorhandenseins der Ware vermieden werden. Dies geschieht nicht automatisch, sondern setzt die Mitarbeit des Wiederverkäufers voraus.

3. Die Speditionsabteilung.

Die Aufgabe der Speditions-Abteilung im Betriebsablauf ist zweifacher Natur. Einerseits besorgt sie die Warenannahme und andererseits den Warenversand. Speditionspersonal ist dafür besorgt, dass an den Grenzbahnhöfen eintreffende Ware richtig verzollt wird und termingerecht zur Re-Expedition eintrifft.

In der Agentur werden die Lieferungen auf die Anzahl ihrer Exemplare geprüft. Die genauen Ergebnisse werden in die Abteilung für Fortsetzungslieferungen zur Registrierung gemeldet. Danach werden die am betreffenden Tage zum Versand kommenden Titel zur Spedition bereit gelegt. Dabei wird

die gleiche Reihenfolge eingehalten, welche die Titel auf dem Lieferschein einnehmen. Anhand der in die Spedition gelangten Lieferscheine erfolgt das "Auslegen", das Zusammenstellen der individuellen Sendungen für jeden Kunden. Es handelt sich dabei um die Verrichtung der praktischen Arbeit für die Funktion des Sortierens. - Das "Auslegen" wird so frühzeitig als möglich begonnen und erfolgt in der Reihenfolge der Abfertigung wie bereits das Ausstellen der Lieferscheine während des Diktats.

Im oben erwähnten Beispiel handelt es sich um das Sortieren nach Kunden. Die Ware wird gemäss den Eintragungen im Diktierbuch pro Kunde bereitgestellt. Es kommt aber auch eine andere Methode zur Anwendung, indem zuerst nach Titeln und erst dann nach Kunden unterschieden wird. Auf Grund einer Speditionsliste pro Titel wird jedem Kunden das gewünschte Quantum zugeteilt und ins Fach *) gelegt. Diese Methode bewährt sich vor allem dann, wenn grosse Quantitäten zu spedieren sind, da diese dann mühelos verarbeitet werden können und das Sortieren der kleinen Titel (exemplarmässig) nicht beeinträchtigen.

Das System des "Faches" zwingt sich infolge der hohen Portobelastung jedes Versandgeschäftes auf. Im Fach befinden sich meist noch Nachlieferungsbestellungen oder auch einfachere Korrespondenzen. Diese werden einmal pro Tag (am Standort der Agentur oder an Plätzen mit Auslieferungsstellen bis dreimal) expediert.

Der Speditionsabteilung obliegt auch das Verteilen der Ware am Platze. Eigene Geschäfte und Wiederverkäufer werden mittels Lieferwagen oder Radfahrern bedient. Das Vertragen der Pakete erfolgt in einer bestimmten Reihenfolge, die nach dem Gesichtspunkt der Schnelligkeit aufgebaut ist. Dabei wird aber darauf geachtet, dass auch die Wichtigkeit der einzelnen Verkaufsstellen angemessen berücksichtigt wird.

Neben diesen regelmässigen Arbeiten, die von der Speditionsabteilung beinahe täglich zu erfüllen sind, muss sie auch noch das Verpacken und teilweise Sortieren der unverkauften Exemplare übernehmen. Diese Aufgabe wird in Zusammenarbeit mit der Abteilung für Warenrücknahme erledigt.

Diese mannigfachen Pflichten der Speditionsabteilung verlangen geschultes Personal, das an exaktes Arbeiten gewöhnt ist. Speditionsfehler wirken sich sowohl für den Empfänger als auch für die Agentur als Lieferanten unangenehm aus. Da eine eigentliche Kontrolle über den Warenausgang pro Kunde, resp. pro Verkaufsstelle nur bedingt besteht (das auf der Postliste deklarierte Gewicht des Paketes) stehen einander zwei Aussagen gegenüber. In der Regel müssen als "gefehlt" gemeldete Publikationen von der Agentur durch sofortige Nachlieferung ersetzt oder durch Kreditnota gutgeschrieben werden. Speditionsfehler sind folglich eine der wesentlichen Verlustquellen der Agentur.

4. Die Abteilung für die Warenrücknahme.

Da sich der überwiegende Teil des Verkaufs der Agentur auf Kommissionsbasis abwickelt, muss sie auch eine Stelle schaffen, die eigene Filialen und Wiederverkäufer für Rücksendungen entlastet. Das ist die sog. Retourenabteilung oder Abteilung für Warenrücknahme. Auch die Arbeit dieser Abteilung ist zweifacher Natur. Ware, die sie von dem Wiederverkäufer zurückgenommen hat, muss sie verarbeiten und dem Lieferanten wiederum zur Verfügung stellen oder als unverkauft ausweisen.

*) Das Fach dient zur Bereitstellung der Ware für einen bestimmten Kunden.

Die Warenrückgabe der Kunden ist bei den Agenturen verschieden geregelt. Das Bestreben der Agenturen liegt darin, unverkaufte Exemplare möglichst rasch, spätestens aber nach Ablauf des Kalendermonats zurückzuhalten. Aus diesem Grunde verlangt z.B. die Azed A.G. die Rücksendung bis zum 8. Tage des der Lieferung folgenden Monats. Für Pakete, die bis zu diesem Zeitpunkte vom Kunden der Post oder einer anderen Transportanstalt übergeben sind, wird das Retourporto auf der Monatsfaktura gutgeschrieben. Der Kunde ist aber verpflichtet, für den Rücktransport den billigsten Weg zu wählen. Auf dem Platze der Agentur oder in Städten mit Auslieferungsstellen wird unverkäufliche Ware durch Speditionspersonal eingezogen.

Die an die Agentur zurückgesandten unverkäuflichen Exemplare müssen von einem sog. "Retourenbogen" begleitet sein. Darauf werden die Titel mit den genauen Anzahlen aufgeführt. Der kontrollierte Retourenbogen bildet die Grundlage zur Entlastung des Kunden durch die Fakturenabteilung.

Die Retourenabteilung arbeitet auch für die Warenrückgabe. Sie bewerkstelligt den Rückschub der unverkäuflichen Exemplare an die Verleger und Lieferanten der Agentur. Sie stellt die unverkauften Exemplare entsprechend den jeweiligen Konditionen (ganz, Titelseite, "Kopf") zusammen und gibt die genaue Anzahl der retournierten Exemplare anhand einer Kopie (das Original erhält der Verlag oder Lieferant mit der Ware) in die Buchhaltung, damit die Verlegerabrechnungen termingemäss vorgenommen werden können.

5. Die Fakturenabteilung und Buchhaltung.

Da das Fakturieren in einem Versandgeschäft des Grosshandels mit einem ansehnlichen Sortiment eine sehr wichtige und zeitraubende Arbeit ist, wird diese Abteilung meist von der eigentlichen Buchhaltung getrennt, obwohl sie ihr unterstellt bleibt. In unserem Falle wird die ganze Materie noch dadurch kompliziert, dass nicht nur Belastungen für erhaltene Ware (ab Agentur und ab Verlag direkt) vorzunehmen sind, sondern dass die Verkaufsstelle ebenfalls für zurückgesandte Ware entlastet werden muss.

Die Fakturen der Kunden und eigenen Verkaufsstellen werden auf Grund folgender Angaben erstellt:

am Ende des Monats (nach dem Erstellen der neuen Unterlagen) kommen die Speditionsbücher mit den einzelnen Belastungen in die Fakturenabteilung;

in diesen Speditionsbüchern sind auch die einzelnen Nachlieferungen eingetragen;

bei Direktlieferungen der Verlage an die Verkaufsstellen dienen nach Verkaufsstellen detaillierte Listen des Verlags als Belastungsgrundlage.

Die einheitliche Zusammenfassung dieser drei Unterlagen pro Titel ergibt die monatliche Belastung der Verkaufsstelle.

Die Entlastungen

werden auf Grund des kontrollierten Retourenbogens auf die Faktura eingetragen.

So entstehen für jeden Titel die Rubriken "Erhalten", "Unverkauft" und "Verkauf". Die wertmässige Summe der Verkaufskolonnen ergibt die Bruttobelastung.

Auf das Total des Bruttorechnungsbetrages (Verkaufspreise) erhalten die Wiederverkäufer den jeweils vereinbarten Rabatt. Die Agentur trachtet darnach, für möglichst viele Kunden einen einheitlichen Rabattsatz, resp. einheitliche Lieferbedingungen zu Stande zu bringen. An besonderen Verhältnissen scheitern aber diese Bestrebungen immer wieder, sodass sich die Agentur gezwungen sieht, Ausnahmen zu bewilligen. Diese Ausnahmen müssen kenntlich gemacht werden, damit sich die Fakturierung und der Verkehr mit dem Kunden reibungslos abwickeln.

Bevor die Rechnung dem Kunden zugestellt wird, erfolgt noch die statistische Erfassung nach Warenkategorien. Vom Vertriebsbüro wird anschliessend das Verhältnis zwischen Bezug und Verkauf pro Titel kontrolliert.

Obwohl die Agentur nicht auf alle Titel die gleichen Einkaufsbedingungen erhält, ist sie im Interesse der Wirtschaftlichkeit gezwungen, auf sämtliche Bezüge denselben Rabatt einzuräumen. Eine andere Möglichkeit besteht gar nicht. In ihrem Bestreben liegt es allerdings, immer darauf zu achten, bei jedem Einkauf ihrerseits einen bestimmten Mindestrabatt zu erhalten, sodass sie ohne Gefährdung des Weiterbestehens des Unternehmens die Grundmargen an die Wiederverkäuferschaft bezahlen kann.

Gegliedert nach der eingangs erwähnten Aufteilung in Wareneinkauf, Verwaltung und Warenverkauf können wir folgendes festhalten:

Wie aus der vorstehenden Darstellung hervorgeht, geschieht der Wareneinkauf durch die Direktion, die Vertriebs- und Verkaufsleitung. Die Direktion befasst sich allerdings damit nur in seltenen Fällen, z.B. wenn es sich um die Einführung eines neuen, grösseren Titels handelt. Der Grossteil des täglichen Wareneinkaufs geschieht durch die Verkaufsleitung die anhand von Kartothekkarten den mutmasslichen Bedarf feststellt. Ueberwacht wird der Gesamtbezug durch die Vertriebsleitung, die korrigierend in die Dispositionen der Verkaufsleitung eingreift. Dieses Organ stellt nicht nur auf die Bezugsveränderungen der Verkaufsstellen ab, sondern ist auf Grund entsprechender Unterlagen fähig, den Verkauf weitgehend voraus zu disponieren.

Die Warenlagerung verursacht keine allzu grossen Schwierigkeiten, da der Grossteil der Ware - ca. 97% - sofort nach Erhalt umgeschlagen wird oder überhaupt nicht in der Agentur zum Umschlag kommt. Der restliche Teil des Gesamtbezugs der Agentur gelangt von der Spedition in die Abteilung für Nachlieferungen, wo er geordnet während ein bis drei Monaten für die Einzelverkaufsstellen zur Verfügung gehalten wird. Spezielle Anforderungen technischer Art müssen an die Räumlichkeiten nicht gestellt werden. Sie müssen übersichtlich, trocken und wenn möglich vor starkem Sonneneinfall geschützt sein sowie zu ebener Erde liegen.

Den Warenverkauf behandeln wir in einem selbständigen Teil vor allem unter dem Gesichtspunkte der vertrieblichen Organisation *).

*) Vgl. S. 77

Das Ineinandergreifen der verschiedenen Abteilungen zeigt uns das

ARBEITSLAUF - SCHAUBILD

das die verschiedenen Arbeitsvorgänge systematisch darstellt *).

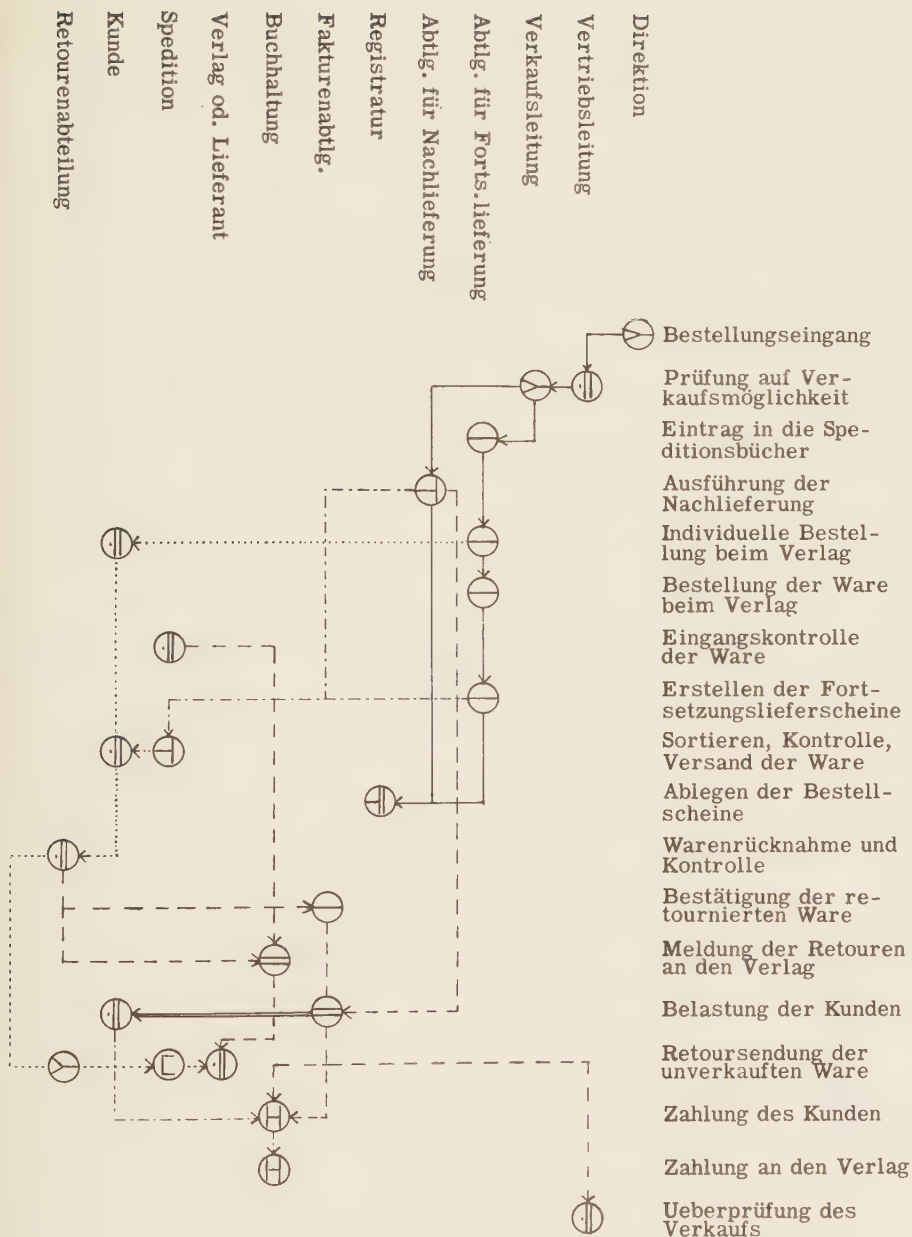
Zeichenerklärung:

	Verteilen		Ablegen
	Prüfen		Packen
	Schreiben		Buchen
	Entnehmen		Durchschreiben

—————	Bestellung des Kunden (inkl. Festhalten im Speditionsbuch)
- - - - -	Lieferscheine ohne Ware
=====	Rechnung an Kunden und Zahlungen
.....	Ware
- - - - -	Interne Mitteilungen

*) Vgl. HANS ULRICH, a.a.O. S. 192 f.

ARBEITSABLAUF - SCHAUBILD



Nach Eingang der Bestellung wird diese von der Direktion an die Vertriebsleitung weitergeleitet, welche prüft, ob die Bestellung - Erhöhung oder Reduktion der Zuteilung - den durchschnittlichen Verkaufsmöglichkeiten der Verkaufsstelle einigermaßen entspricht. Die Verkaufsleitung nimmt dann das Verteilen der Meldungen an die Fortsetzungs- oder Nachlieferungsabteilung vor. Das betreffende Personal unternimmt die notwendigen Schritte, um der Verkaufsstelle die gewünschte Ware zukommen zu lassen. Bei direkter Lieferung ab Verlag wird diesem lediglich eine Mitteilung gesandt, sodass das Festhalten in der Agentur nur einer Kontrollmassnahme gleichkommt.

Die Verkaufsstellen müssen den Wareneingang kontrollieren und Differenzen zwischen Angaben auf dem begleitenden Lieferschein und der erhaltenen Ware innert drei Tagen an die Agentur melden. Ansonst ist eine Nachprüfung unmöglich oder unwirtschaftlicher als das Ersetzen der Ware.

Am Anfang des den Lieferungen folgenden Monats wird die unverkaufte Ware von den Verkaufsstellen zurückgezogen. Die Retourenabteilung prüft und verifiziert den begleitenden Retourenbogen, der dann an die Fakturenabteilung zur Entlastung der betreffenden Verkaufsstelle weitergeleitet wird. Diese nimmt anhand der Eintragungen im Speditionsbuch und des Retourenbogens die Belastungen zum Verkaufspreise vor. Auf das Total wird jeder Verkaufsstelle der entsprechende Rabatt eingeräumt.

Die Bezahlung des Verlags oder des Lieferanten erfolgt erst nach der Abrechnung, d.h. nach Feststellung des Verkaufs nach einem Monat. Für gewisse Publikationen (Kollektionen) sind teilweise vierteljährliche Abrechnungen und Zahlungen Usus.

Anhand des Monatsfakturenbogens der Verkaufsstellen und der Aufstellungen über Gesamtbezug und unverkauft zurückspeidierte Ware der Agentur kontrolliert die Vertriebsleitung sowohl die individuellen Bezugs- und Retourenquoten der einzelnen Verkaufsstellen als auch die Quoten für die Agentur.

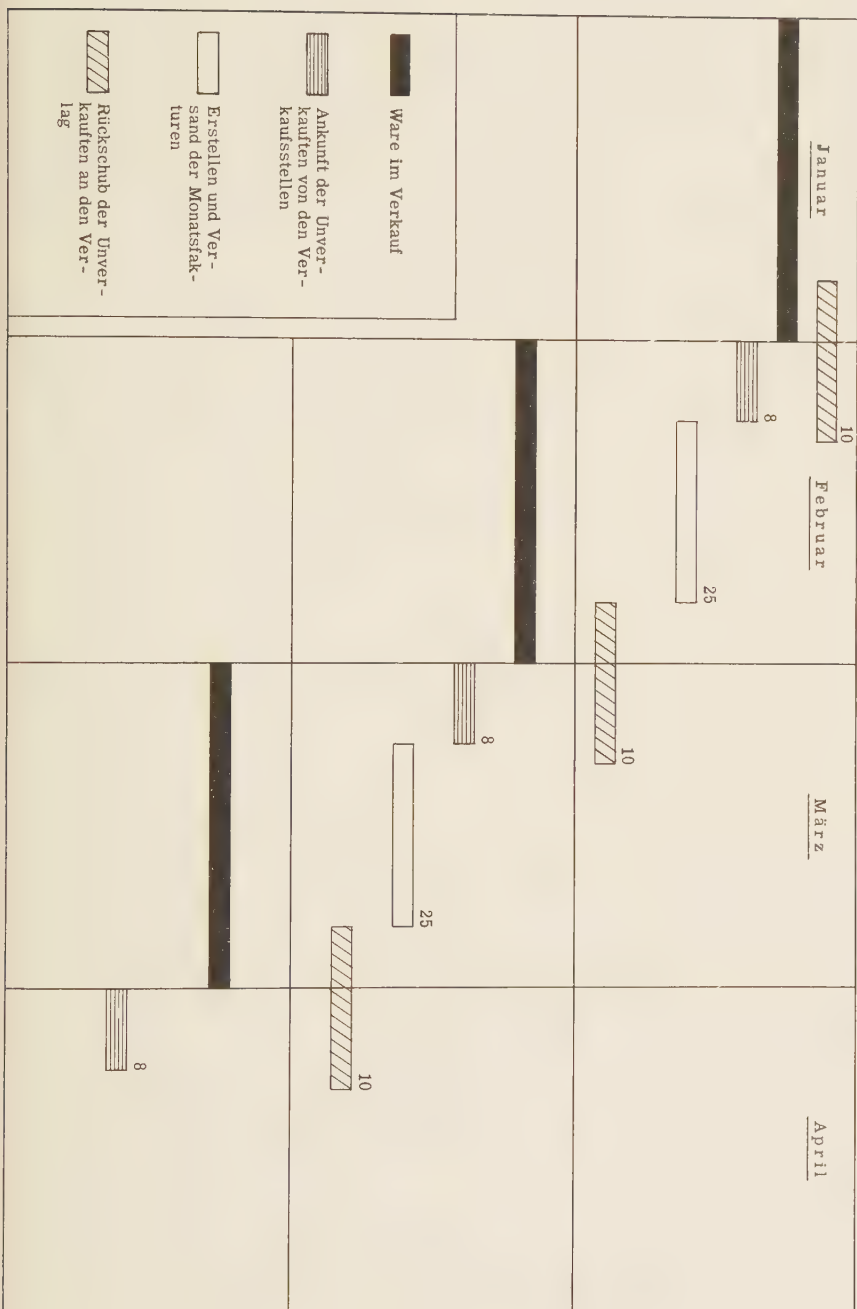
Die folgende Tafel zeigt die Warenbewegungen zwischen Verlag oder Lieferant und der Agentur sowie den einzelnen Verkaufsstellen und deren Fakturierung im zeitlichen Ablauf. Das Schema stellt das Ineinandergreifen der verschiedenen Zeitabschnitte dar und macht die lange Abrechnungsperiode verständlich. Die Ware befindet sich in der Regel während eines Monats an der Verkaufsstelle. Der genau gleiche Zeitraum wird benötigt, um die notwendigen Manipulationen nach der Verkaufszeit vorzunehmen.

In unserem Beispiel, das die Monate Januar bis April wiedergibt, gehen wir vom Monat Februar aus. Während dreissig Tagen *) wird Ware von der Agentur oder vom Verlag direkt an die Verkaufsstelle geliefert. Anfangs März - vom 1. bis 8. - wird diese Ware aus dem Verkauf gezogen, die Unverkauften kommen an die Agentur zurück. Nach der Verifizierung der unverkauften Exemplare werden die Entlastungen auf der Monatsfaktura vorgenommen. Die Monatsfakturen kommen vom 8. bis 25. März zum Versand. Zahlungsziel für die Februarverkäufe ist der 5. April.

Nach Bearbeitung sämtlicher Unverkauften pro Verkaufsstelle werden die für den Rückschub bestimmten Exemplare sortiert und für die Abrechnung mit den Verlegern ausgezählt. Der Rückschub an die Lieferanten und Verleger findet vom 25. März bis 10. April statt. Während dieser Zeit kommen (vom 1. April an) bereits wieder die unverkauften Exemplare des Monats März an die Agentur zurück, sodass sich ein geschlossener Kreislauf ergibt.

*) Wir rechnen mit einem Monatsdurchschnitt von dreissig Tagen.

DIE WARENBEWEGUNG IM ZEITLICHEN ABLAUF.



Wir ersehen aus diesen beiden letzten schematischen Darstellungen, dass die betriebliche Organisation der Zeitungs- und Zeitschriftenagentur von hauptsächlich zwei Faktoren aufgezwungen wird. Der Zeitfaktor spielt eine wesentliche Rolle, der bedingt, dass die zeitliche Distanz zwischen Erscheinen und Inverkaufsetzen einer Publikation auf dem schnellsten Wege geschieht. Der zweite Faktor besteht in der kommissionsweisen Ueberlassung der Ware an die Agentur und an die Verkaufsstellen von Seiten der Verleger. Der kommissionsweise Vertrieb verlangt zeitraubende und arbeitsintensive Nachbehandlung der Ware sowohl in der Agentur als auch im Verlag.

II. Der Betriebsabrechnungsbogen

Da die Zeitungs- und Zeitschriftenagentur kein Produktionsbetrieb ist sondern seine Leistungserstellung nur im Vertriebe von Fertigerzeugnissen besteht, genügt für die Betriebsbuchhaltung der sog. Betriebsabrechnungsbogen. Er bildet die Zusammenfassung der Betriebsbuchhaltung, die selbständig oder innerhalb der Finanzbuchhaltung durch Ausgliederung geführt werden kann.

Auch im Handelsbetriebe bestehen die beiden Erfolgskomponenten aus Kosten und Leistung, wobei die Leistung allerdings rein vertrieblich orientiert ist.

Die Kosten bestehen aus dem Einstandpreis und den Unkosten, währenddem sich die Leistung wertmässig aus der Summe der Verkaufspreise an die Wiederverkäufer abzüglich der Einstandpreise und der Unkosten niederschlägt.

Im Interesse einer einheitlichen Darstellung gehen wir bei unserer Untersuchung vom Verkaufspreise, d.h. vom festgesetzten Marktpreise aus. Daraus ergeben sich folgende Gleichungen:

$$\begin{aligned} \text{Verkaufspreis} - \text{Rabatt des Verlegers} &= \\ &\text{Einkaufspreis der Agentur} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Verkaufspreis} - \text{Rabatt der Agentur} &= \\ &\text{Verkaufspreis der Agentur} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Verkaufspreis der Agentur} - \text{Einkaufspreis der Agentur} &= \\ &\text{Bruttogewinnmarge der Agentur.} \end{aligned}$$

Die Unkosten der Agentur lassen sich aufteilen in:

Unkosten beim Einkauf
Unkosten beim Verkauf
Unkosten der Verwaltung.

Die Summe der Unkosten beim Einkauf und der von den Verlegern oder Lieferanten zugestandene Einkaufspreis ergeben den Einstandspreis der Agentur. Andererseits errechnen wir aus den Unkosten beim Verkauf und den an die Wiederverkäufer ausgerichteten Rabatten den Abgabepreis der Agentur. Daraus folgt:

$$\begin{aligned} \text{Abgabepreis} - \text{Einstandpreis} - \text{Verwaltungsunkosten} &= \\ &\text{Erfolg oder Misserfolg der Unternehmung.} \end{aligned}$$

Das sind die Grundkomponenten des Aufbaues unserer Kostenrechnung. Dabei gehen wir von den Aufwendungen aus, um die Kostenarten zu ermitteln. Wir beantworten also die Fragen, "wo findet der Wertverzehr statt" und "für welche Ertragsgüter werden Kostengüter verbraucht" ?

Um diese Resultate zu erhalten, können wir vier verschiedene Ermittlungsmethoden anwenden:

Unmittelbare Feststellung durch Aufschreibung,
Mittelbare Errechnung durch Befundnahme,
Zeitliche Verteilung von Ausgaben und
Selbständige Festsetzung des Wertverzehrs.

Für den Agenturbetrieb kommt vor allem das erstgenannte Verfahren in Frage. Ueberhaupt sollte, wenn immer möglich, die unmittelbare Feststellung durch Aufschreibung zur Anwendung kommen, da dies sowohl die einfachste als auch die sicherste Methode ist. Allerdings können nicht alle Aufwendungen auf diese Art festgehalten werden. Die Zuweisung muss öfters auf andere Art erfolgen.

Die zur vertrieblichen Leistungserstellung benötigten Aufwendungen werden mengen- und wertmässig laufend aufgeschrieben. Die Zurechnung auf die Kostenstellen und Kostenträger ist dann relativ einfach und erfolgt mittels des Betriebsabrechnungsbogens *).

Der Einfachheit halber haben wir in unserem Schema die Kostenarten als eine Summe eingesetzt. Im Agenturbetrieb teilt sich die Gesamtsumme jedoch in folgende Teilsummen auf:

Kostenarten	Verteilung auf die einzelnen Kostenstellen gemäss:
Gehälter	Lohnliste auf die einzelnen Abteilungen
Löhne	Lohnliste auf die einzelnen Abteilungen
Soziale Aufwendungen (gesetzliche und freiwillige)	Lohnliste auf die einzelnen Abteilungen
Miete	Raumanteil in Kubikmetern
Strom	Schätzung nach Anteil an Maschinen und Lampen
Heizung	Heizkörpern
Instandhaltung	Einzelnachweis
Reinigung	Raumanteil
Steuern	Umlage nach Steuererhebungsgrundlage
Werbung	Einzelnachweis auf Verkaufsabteilungen
Packmaterial	Einzelnachweis
Fuhrpark	Geht ganz auf Stelle "Fuhrpark"
Zinsen	Verteilungsschlüssel nach betriebsnotwendigem Kapital
Abschreibungen	Abschreibungsplan
Postverkehr	Postporti und Telefone nach jährlich erstelltem Schlüssel
Frachtverkehr	Jährlich zu erstellendem Schlüssel
Büromaterial	Jährlich zu erstellendem Schlüssel
Inspektionsdienst	Jährlich zu erstellendem Schlüssel
Versicherungen	Versicherungstechnischen Grundlagen
Allg. Unkosten	Einzelnachweis und Schlüssel.

Die Umlage auf die einzelnen Kostenstellen erfordert vom Buchhaltungspersonal eine Menge Kleinarbeit. Sehr oft werden die Abteilungschefs zugezogen, um die Zuweisung eines Fakturenbetrages definitiv zu entscheiden. Die zuweisenden Instanz muss sich über eine grosse Betriebskenntnis ausweisen, nicht zuletzt auch bei der Erstellung der Schlüsselzahlen, die für gewisse Positionen unerlässlich sind.

*) Vgl. "DER BETRIEB", Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Steuern und Wirtschaftsrecht, Düsseldorf, Nummer 25 des 3. Jahrgangs (1950), H. HOSSE "Die Abteilungsabrechnung im Einzelhandel", S. 282 ff.

BETRIEBSABRECHNUNGSBOGEN DER ZEITUNGS- UND ZEITSCHRIFTENAGENTUR

Ko. Nr.	Bezeichnung	Verteilungsgrundlage	Zahlen der Buchhaltung	Verkaufsabteilungen				Nicht verkaufende Abteilungen						Gesamt			
				Fortschungs- Lieferungen	Nachlieferungen	Total	Hilfsstellen der Verkaufsabteilungen				Verwaltungsstellen		Allgemeine Kostenstellen				
							Spezial	Einkaufs- spesen	Reparatur	Fakturen	Geschäfts- leitung	Buchhal- tung	Fuhrpark		Finanz- verwaltung	Sonstige Hilfsstellen	Personal- Dienst
	Personalbestand	Personalbogen															
	Umsatz	Umsatztabelle															
	Buchhaltung	Kalk.-Statistik															
	Kassieren (s. auch Beispiel S. 116)																
I	Summe der verteilten Kosten																
	Anteil in %	Gesamt															
	Umlage Personalbüro	Kopfzahl															
	Umlage sonstige Hilfs- stellen	Einzelnachweis															
	Umlage Hausverwaltung	Kopfzahl und Raum															
	Umlage Fuhrpark	Einzelnachweis															
II	Kostensumme nach Umlage der allg. Kostenstellen																
	Umlage Spezial	Beiblatt															
	Umlage Einkaufsspesen	Schließel															
	Umlage Reparatur	Schließel															
	Umlage Finanzen	Schließel															
III	Kostensumme nach Umlage der allg. Kostenstellen																
	Umlage der Verwaltungs- stellen	Kosten S. III															
	Kosten der Verkaufsabtei- lungen																
	Salut. an Wiederverk.																
	Erfolg																

a.o. Erfolge

a.o. Aufwendungen

Erfolg der Unter-
nehmung

Nachdem solchermassen die Kostenarten auf die Kostenstellen - Verkaufsabteilungen, Hilfsstellen der Verkaufsabteilungen, allgemeine Kostenstellen - verteilt sind, können wir daran gehen, die Umlage auf die Verkaufsabteilungen vorzunehmen. Das Vorgehen erfolgt schrittweise.

Die Umlage der allgemeinen Kostenstellen auf die Verwaltungsstellen, Hilfsstellen der Verkaufsabteilungen und Verkaufsabteilungen erfolgt nacheinander und mittels Verrechnungspreisen:

Allg. Kostenstelle	Umlage gemäss:
Personalbüro	Kopfzahl des in den verschiedenen Abteilungen beschäftigten Personals
Sonstige Hilfsstellen	Arbeitszeitznachweis
Hausverwaltung	Kopfzahl, Raumanteil, Kosten. Aus diesen drei Komponenten wird ein Verrechnungspreis gebildet.
Fahrpark	Fahrtnachweisen.

Die Umlage der Hilfsstellen der Verkaufsabteilungen (Spedition, Retourenabteilung, Fakturenabteilung) erfolgt auf Grund des Umsatznachweises. Theoretisch sollten 80% des Umsatzes Fortsetzungslieferungen und 20% Nachlieferungen sein. Sofern dieses Verhältnis herausgearbeitet werden kann, dient es zugleich als Grundlage für die Verrechnung der Kosten der Hilfsstellen auf die Verkaufsabteilungen.

Die Umlage der Verwaltungsstellen kann ebenfalls nach diesem Gesichtspunkte vorgenommen werden.

Nachdem auf diese Weise die Kosten der Verkaufsabteilungen in ihrer Gesamtheit feststehen, bringen wir den an die Wiederverkäufer gewährten Rabatt von der Bruttogewinnmarge in Abzug. Wir erhalten somit den Erfolg oder Misserfolg der Unternehmung in der betreffenden Rechnungsperiode. Vorerst aber müssen wir noch ausserordentliche Erträge oder ausserordentliche Aufwendungen - Erträge oder Aufwendungen, die nicht dem eigentlichen Betriebszwecke entsprechen - berücksichtigen.

Die monatliche Betriebsabrechnung zeigt uns nicht nur den Gewinn oder Verlust der Unternehmung, sie zeigt uns auch deren Quellen. Sie weist aber auch, was gerade für einen Betrieb wie die Zeitungs- und Zeitschriftenagentur mit dem komplizierten Rechnungswesen von Bedeutung ist, mangelhafte Arbeit in der Buchhaltung nach. Ausserdem zeigt sie, wo wirtschaftlich gearbeitet wird und wo die Leistungserstellung unrationell erfolgt. Gegenüber der jährlich abzuschliessenden Bilanz, die dadurch keineswegs ersetzt wird, hat sie den Vorteil des kurzfristigen Abschlusses und der Durchleuchtung des Betriebsergebnisses nach den verschiedenen, den Betriebserfolg mitbestimmenden Faktoren. Sie hält nicht nur die Vermögensveränderungen an einem bestimmten Stichtage fest, sondern weist auf, wie und wo die Vermögensveränderungen zustande kommen.

Während die Betriebsabrechnung im Industriebetriebe heute schon weitgehend eine Selbstverständlichkeit ist, beginnt sie sich im Handelsbetriebe erst langsam durchzusetzen. In dieser Entwicklung zurück stehen besonders mittlere und kleinere Handelsbetriebe.

4. Teil: Vertriebsorganisation und - methoden der Zeitungs- und Zeitschriftenagentur.

I. Die Marktorganisation.

1. DIE VERTRIEBLICHE ERFASSUNG DES MARKTES.

Die vertriebliche Erfassung des Marktes durch die Agentur weist die typischen Züge des Handels auf. Ihr Standort liegt im Absatzgebiet selbst, die Zentrale in einem dicht besiedelten Kern. Da aber für den Standort nicht nur rein absatztechnische Ueberlegungen ausschlaggebend sind, sondern auch Faktoren des Imports, so ergibt sich daraus der Standort in einem bevölkerten Grenzort. Sowohl Schmidt-Agence als auch Azed A.G. haben deshalb für ihre Zentrale Basel gewählt. Der Sitz von Naville & Cie. befindet sich für das Welschland in Genf. Eine Ausnahme bildet Kiosk A.G., die ihre Vertriebszentrale in Bern hat, was damit zu begründen ist, dass sie massgebender Konzessionär der Schweizerischen Bundesbahnen für die Bahnhofskioske ist. Trotzdem unterhält sie in Basel ein ausgedehntes Büro, das auch - neben der Abwicklung der Einfuhrformalitäten - Speditionen an die verschiedenen Kioske vornimmt.

Nachdem solchermassen der Vertriebsstandort gegeben ist, gilt es, zu den grösseren Absatzzentren die geeigneten Verbindungen zu schaffen. So unterhalten die Azed A.G. und Schmidt-Agence A.G. in Zürich Zweigstellen die selbständig Speditionen vornehmen - also Agenturen im Kleinen sind - und Auslieferungsstellen in anderen Städten. Naville & Cie. stehen Zweigstellen in Lausanne und Delsberg (für den welschen Jura) zur Verfügung. Neuerdings unterhält Schmidt-Agence A.G. auch eine Zweigstelle in Genf und die Azed A.G. eine solche in Lugano für den italienischsprechenden Teil der Schweiz. Letztgenannter Firma stehen auch kleinere Auslieferungsstellen in Bern und St. Gallen zur Verfügung.

Ein Verbrauchsgut, das derart auf eine grösstmögliche Streuung angewiesen ist wie Zeitungen und Zeitschriften, kann sich aber nicht auf den Vertrieb in grösseren Zentren beschränken. Ueberall, bis in kleinste Orte müssen Ablagen errichtet werden. Der Kontakt mit diesen Stellen wird durch den Inspektionsdienst aufrecht erhalten, der sich auch darum bemüht, immer neue Verkaufsmöglichkeiten zu erschliessen. Und zwar sowohl innerhalb des bestehenden Kundennetzes durch geeignete Beratung als auch durch Erstellen neuer Ablagen.

Der Inspektionsdienst hat in erster Linie den Zweck, die Lenkbarkeit des Vertriebs zu erhöhen. Der Kunde der Agentur, der Kleinhändler, muss immer wieder mit den neuesten Publikationen bekannt gemacht werden. Neue Verkaufsmethoden werden instruiert, Aushang und Auflage inspiziert, allgemeine Differenzen, die sich aus dem üblichen Verkehr ergeben, bereinigt. Eine Agentur, die in der Hauptsache mit Kunden, d.h. mit Wiederverkäufern arbeitet, muss natürlich viel mehr Wert auf einen guten Kontakt mit den Verkaufsstellen legen als Verkaufsorganisationen mit hauptsächlich eigenen Stellen. Eigenen Stellen können Weisungen erteilt werden, Kunden jedoch nur Empfehlungen.

2. DIE PRÜFUNG DER AUFNAHMEFÄHIGKEIT DES MARKTES.

Die Prüfung der Aufnahmefähigkeit des Marktes durch die Agentur geschieht mittels der Umsatzstatistik. Sie dient dem Verkaufe nur mittelbar, ist aber doch eine der wesentlichsten modernen Vertriebshilfsmittel. Sie bereitet die Unterlagen für die Vertriebsführung vor. Vielfach arbeitet sie eng zusammen mit der Betriebsabrechnung. Ihre Aufgabe kann je nach Wunsch der Betriebsleitung weiter oder enger gefasst sein, indem sie nur die eigenen vertrieblichen Leistungen erfasst oder indem sie gehalten ist, die Entwicklung der ganzen Branche und der Konkurrenten aufzuzeigen. Für jede Vertriebsleitung, die über ihre Organisation den Ueberblick behalten will, ist eine gut ausgebaute Umsatzstatistik unerlässlich, da sie die Lenkbarkeit der Unternehmung erheblich erhöht.

Die Umsätze können nach verschiedenen Gesichtspunkten erfasst werden. Auf Grund der buchhalterischen Aufzeichnungen ist der Umsatz pro Kunde und der Umsatz pro Titel (Publikation) eindeutig festgehalten. Der Einfachheit halber werden aber diese Umsätze nicht in Nettowerten sondern zum Verkaufspreise wiedergegeben. Vom angegebenen Umsatz müssen also die Handelsspannen in Abzug gebracht werden.

Das Festhalten dieser beiden Grundgrößen (Umsatz pro Kunden und pro Titel) dient sowohl der Vertriebsleitung als auch der kalkulatorischen Buchhaltung. Kunden und Titel mit einem der Betriebskalkulation nicht genügenden Umsatz werden ausgeschaltet. Obwohl die fixen Kosten mit ca. 60% und die variablen Kosten mit ca. 40% der Gesamtkosten in Rechnung gestellt werden, ist es im Interesse einer wirtschaftlichen Betriebsgebarung notwendig, diese Kleinumsätze zu eliminieren. Diese Relation zwischen fixen und variablen Kosten ergibt sich bei einem Kundenumsatz von $1/2$ Mittel- und Grossumsatz und $1/2$ Kleinumsatz. Mit zunehmendem Anteil der Kleinumsätze am Gesamtumsatz verschiebt sich die Relation und die fixen Kosten nehmen prozentual zu. Ausserdem leidet die Lenkbarkeit der Vertriebsorganisation. Es sprechen also kalkulatorische und vertriebliche Momente dafür, die Kleinumsätze pro Titel und pro Kunde innerhalb des Gesamtumsatzes in einem gewissen Rahmen zu halten.

In diesem Abschnitt interessiert uns das Festhalten der Kundenumsätze, das auf einer Karte erfolgt. Sie umfasst den Umsatz mehrerer Jahre.

Umsatz zum Verkaufspreis in Fr.

Jahr	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	Total
1951													
1952													
1953													
1954													
1955													

Diese Karte gibt sowohl einen Ueberblick über die Entwicklung der Verkaufsstelle als auch über die im Laufe der Zeit eingetretenen Verkaufsschwankungen. Sie dient zur individuellen Beobachtung des Wiederverkäufers und könnte wertvoll noch mit einem durchschnittlichen Monatsumsatz pro Jahr ergänzt werden.

In ihrer Gesamtheit bilden diese Karten die Grundlage für die Erstellung einer Umsatzstatistik nach Absatzgebieten. Die Aufteilung des Gesamtabsatzgebietes in Teilgebiete und umgekehrt das Zusammenstellen der einzelnen Karten in Kunden- oder Wiederverkäuferkategorien erfolgen unter Berücksichtigung der geographischen Lage und Verhältnisse, der Einwohnerzahl- und dichte und der Ausgeglichenheit der Saisonschwankungen im Laufe des Jahres. Anstatt dass der Monatsumsatz der einzelnen Verkaufsstellen festgehalten wird, errechnet man das Total pro Unterregion und Region.

Die Karten dienen aber auch zur Gliederung nach einzelnen Verkaufsstellenkategorien. Diese sind nach folgenden Gesichtspunkten eingeteilt:

Eigene Verkaufsstellen (werden hier nur der Vollständigkeit wegen aufgeführt)

Wiederverkäufer mit Grundrabatt plus Superrabatt (Mengenrabatt)

Wiederverkäufer mit Spezialrabatt

Wiederverkäufer, die Ware nur in fester Rechnung (ohne Remissionsrecht) erhalten

Strassenverkäufer

Damit das Verkaufsstellennetz nicht zuviele Ablagen mit Kleinumsätzen aufweist, wird monatlich eine Tabelle erstellt, die dessen Gliederung nach Einzelumsätzen aufzeigt. Es wird darauf geachtet, dass nie ein gewisser Prozentsatz an Klein-Dépôts überschritten wird. Der Aussendienst hat die Aufgabe, diese Verkaufsstellen auf einen festgesetzten Mindestumsatz zu bringen (durch Einführung neuer Titel, Verbesserung der Verkaufsmethoden etc.) oder zu eliminieren, d.h. wenn immer möglich durch eine in der Nähe liegende Verkaufsstelle zu ersetzen.

Solchermassen sichert sich die Agentur einen fortwährenden Ueberblick über die Entwicklung der einzelnen Verkaufsstellen und die Gesamtentwicklung. Diese Marktuntersuchung beschränkt sich im wesentlichen auf die Ueberwachung der Entwicklungstendenzen im Verkaufsstellennetz. Marktanalysen über die Absatzfähigkeit eines Titels liegen nicht im Aufgabenbereich der Agentur sondern gehören zu den Pflichten des Verlegers.

Trotzdem sich noch andere Konkurrenten an der Sättigung des Marktes beteiligen, kann die einzelne Agentur doch eine gewisse Uebersicht darüber gewinnen, ob ein Gebiet genügend mit Verkaufsstellen versehen ist. Dafür

steht ihr eine einfache Methode zur Verfügung. Sie setzt den Totalumsatz der Unterregionen in Beziehung zu den diesen Umsatz bewerkstelligenden Verkaufsstellen und erhält so den Umsatz pro Verkaufsstelle. Diese Rechenoperation wird monatlich ausgeführt und ergibt nach einer gewissen Zeit gutes Vergleichsmaterial. Das Ziel der Agentur ist eine Umsatzsteigerung pro Verkaufsstelle unter gleichzeitiger Vermehrung der Verkaufsstellen. Sobald die Agentur feststellen muss, dass bei einer Verkaufsstellenvermehrung der total in einer Unterregion erzielte Verkauf gleichbleibt, also der Umsatz pro Verkaufsstelle zurückgeht, kann man von einer Zersplitterung des Umsatzes sprechen. Zwischen diesen beiden Extremen gibt es natürlich Zwischenstadien, die zum Teil für die Agentur immer noch günstig zum Teil aber ungünstig sind. Diese Aufstellung zeigt auch, in welchen Unterregionen die Umsätze pro Verkaufsstelle über dem Durchschnitt (Totalumsatz dividiert durch Total der Verkaufsstellen der Agentur) liegen und wo sie dahinter zurückbleiben.

Die Beobachtung der Gesamtumsatzentwicklung erfordert Vergleichszahlen aus den Vorjahren, damit die Monatsumsätze monatsweise gegenübergestellt werden können. Aus diesen Gegenüberstellungen - besonders wenn sie graphisch dargestellt werden - sind die Entwicklungstendenzen klar ersichtlich.

Die Gesamtentwicklungstendenz wird anhand einer Einzelaufstellung pro Unterregion nachgeprüft. Keines dieser Teilgebiete darf der Gesamtentwicklung nachhinken, wenn diese nicht gefährdet werden soll. Zu diesem Zweck wird folgende Tabelle erstellt.

Wir errechnen den Anteil der Unterregion am Gesamtumsatz der Agentur pro Monat. Diese monatlichen Anteile ziehen wir in einen Jahresdurchschnitt zusammen, um den Vergleich mit den Vorjahren zu erleichtern. Für die Jahre 1949 und 1950 erhalten wir dann folgendes Bild:

Unterregion	Durchschnittlicher Umsatzanteil in Prozent des Totalverkaufs			
	1949	1950	Differenz + -	
1	13,3	13,4	0,1	
2	0,8	0,8		
3	31,7	28,9		2,8
4	0,8	0,9	0,1	
5	1,8	2,1	0,3	
6	7,4	8,1	0,7	
7	2,4	2,8	0,4	
8	3,1	3,6	0,5	
9	6,5	6,8	0,3	
10	0,8	0,7		0,1
11	1,4	1,5	0,1	
12	3,7	3,8	0,1	
13	5,2	5,5	0,3	
14	2,3	2,2		0,1
15	2,9	3,7	0,8	
16	0,8	1,0	0,2	
17	3,8	4,1	0,3	
18	6,8	6,0		0,8
19	4,5	4,1		0,4
	100,0	100,0	4,2	4,2

Bei gleichmässiger Entwicklung würden keine Differenzen entstehen. Anhand dieser Aufstellung hat die Agentur die Möglichkeit, Unterregionen, die in der Entwicklung (mit - Differenzen) zurückbleiben, sofort speziell zu behandeln. Zunächst kann nach den Ursachen geforscht werden, um dann Massnahmen zu treffen, die den Verkauf fördern. Andererseits besteht aber auch die Möglichkeit, Vertriebsgebiete mit guter Entwicklungstendenz (Ansiedelung neuer Industrien etc.) besonders sorgfältig zu pflegen. Die aufbauende Vertriebsarbeit soll ja nicht erst dann einsetzen, wenn irgend etwas schief zu gehen droht, sondern soll - und vielleicht dies in erster Linie - "reife" Märkte rasch erkennen und für den Wiederaufbau konsolidieren.

II. Die Ware und ihre Verkaufsfähigkeit.

Wir haben gesehen, wie gross das Sortiment der einzelnen Agentur ist und wie das Warenbündel unterteilt wird *). Nur diese Unterteilung erlaubt es der Agentur, ihre Waren stets unter Kontrolle zu halten. - An dieser Stelle wollen wir nur die Ueberwachung des gesamten Warenbündels durch die Agentur behandeln.

Dabei gehen wir von der Voraussetzung aus, dass die Agentur in ihrem Entscheide, diese oder jene Ware zu führen, vollkommen frei ist, sofern die Genehmigung der Bundesanwaltschaft vorliegt. Für die Bahnhofbuchhandlungen publizieren die Schweizerischen Bundesbahnen von Zeit zu Zeit Listen unerwünschter Titel. Die Agenturen sind allerdings nicht gehalten, diese Titel ganz vom Vertrieb auszuschliessen. Sie können sie an eigenen oder nicht an Bahnhöfen gelegenen Verkaufsstellen trotzdem führen.

Die Zusammensetzung der einzelnen Warengruppen ("Tageszeitungen", "Wochenzeitschriften", "Monatszeitschriften", "Romanhefte") hängt eigentlich vom Angebot ab. Dies trifft vor allem für schweizerische Publikationen zu, die wenn immer möglich in Vertrieb genommen werden, es sei denn dass der Charakter der Publikation den Abonnementsvertrieb aufzwingt.

Wohl werden die Umsätze der einzelnen Kategorien statistisch festgehalten, doch weiss keine Agentur mit Bestimmtheit, wann der Zeitpunkt eintrifft, da diese Kategorie gesättigt ist. An diesem Punkte angelangt, sollte sie eigentlich Neuangebote ablehnen können. Dazu ist sie aber nicht in der Lage. Zwischen den Agenturen herrscht Wettbewerb und die ablehnende Agentur muss befürchten, dass die anderen die neue Publikation einführen und damit ihre Verkaufsstellen übervorteilen. Ein anderer Grund ist darin zu sehen, dass der Geschmack des Publikums steten Veränderungen unterworfen ist. Eine neue Publikation kann einer Geschmacksänderung eher Rechnung tragen und sich deshalb gegenüber den älteren Titeln durchsetzen. So ist die Agentur gehalten, immer das Neueste auf den Markt zu werfen. Durch das ihr eingeräumte Remissionsrecht hat sie dazu risikolose Möglichkeiten.

Für den Verkauf einer Ware spielt der Preis eine ausschlaggebende Rolle. Man könnte fast sagen, dass er im Zeitungs- und Zeitschriftenhandel über Sein und Nichtsein einer Publikation entscheidet. Meist ist die Kalkulation so knapp, dass eine Preisreduktion zwecks Verbesserung der Absatzmöglichkeiten nur mit einer enormen Auflagenerhöhung erreicht werden kann. Ist aber ein Verlag schon zu dieser Massnahme gezwungen, so dürfte es ihm sehr schwer fallen, trotz des niedrigeren Preises diese vergrösserte Auflage abzusetzen. Heute dürfte - infolge der überall festzustellenden Teuerung der Herstellungskosten - eher die Frage der Wirkungen einer Preiserhöhung zur Diskussion stehen. Jüngste Ergebnisse, die aus England gemeldet werden, dürften auf Verleger und Vertriebsleute nicht ermutigend wirken. Vier vor Jahren auf dem schweizerischen Markte gleichzeitig neu eingeführte Romanhefte mit Preisen von Fr. -.50 bis Fr. 1.20 zeigten wesentliche Unterschiede im Vertriebsresultat. Dass die 50-Rappenzeitschrift, obwohl an Umfang, Gehalt und Aufmachung sehr beschei-

*) Vgl. S. 20 f.

den, am besten abschnitt, dürfte zeigen, dass bei Fr. -.50 eine gewisse Preisgrenze liegt, die nicht ohne weiteres überschritten werden darf, wenn der Verleger keine wesentliche Vertriebsseinbusse in Kauf nehmen will. Die drei restlichen Hefte verkauften sich trotz den verschiedenen Preislagen (Fr. -.70, Fr. -.90 und Fr. 1.20) ungefähr gleich schlecht. Das lässt wiederum darauf schliessen, dass eine Preiserhöhung von Fr. -.70 auf Fr. -.90 wahrscheinlich weniger schmerzliche Verkaufsverluste in Anzahl Exemplaren verursacht als eine solche von 2.B. Fr. -.50 auf Fr. -.60.

Eine Preisstatistik zeigte im Herbst 1951 folgendes Bild:

Fr. 0.05 bis Fr. -.50	346 Titel
" 0.55 " " 1.--	145 "
" 1.05 " " 1.50	84 "
" 1.55 " " 2.--	46 "
" 2.05 " " 3.--	40 "
mehr als " 3.--	50 "

Diese Aufstellung zeigt eindeutig, dass der Hauptumsatz in der Preisklasse von Fr. -.05 bis Fr. -.50 getätigt wird.

Eine Gliederung des Umsatzes nach Preisklassen von zwei Vorzugsverkaufsstellen (die eine in Basel, die andere in Zürich) ergab folgendes Resultat:

Preisklasse	Anzahl verkaufte Exemplare	
	Basel	Zürich
Fr. 0.05 bis Fr. 0.50*	15 259	15 553
" 0.55 " " 1.--	1 673	2 500
" 1.05 " " 1.50	788	952
" 1.55 " " 2.--	178	353
" 2.05 " " 3.--	90	235
" 3.05 und mehr	24	60

* inklusive Tageszeitungen

Die Erfassung des Umsatzes pro Titel erfolgt ebenfalls auf Grund buchhalterischer Unterlagen (Rechnung des Verlags und Gutschriftenanforderung der Agentur für Retoursendungen) auf einer entsprechenden Karte für jede Publikation; doch dient diese Karte nur für ein Jahr. Das Verkaufsergebnis wird nachträglich übertragen.

Name der Publikation			1951	
Monat	Bezug	Retour	Verkauf	Remittenden in %
Jan.		** ***		
Feb.		** *** ***		

etc. * Retoursendung nach dem 1. Verkaufsmonat
 ** " " 2. "
 *** " " 3. "

Diese Umsatzkarten erlauben auch eine fortlaufende Kontrolle der Remittendensätze, die in der Regel 20% des Bezugs nicht überschreiten sollten, sofern keine anderweitigen Verlagsvorschriften bestehen. Sobald der Prozentsatz der Remittenden unter 20% des Bezugs sinkt, wird angenommen, dass nicht alle Verkaufsmöglichkeiten voll ausgeschöpft sind und der Mechanismus der Vertriebslenkung tritt in Aktion. Ebenfalls dann, wenn der Remittendensatz über 20% des Bezugs steigt, aber in umgekehrtem Sinne.

III. Die Verteilungsmethoden

Wie wir gesehen haben, wird auf das reibungslose Funktionieren des Verteilungsmechanismus der Agentur grosse Sorgfalt verwendet. Obwohl dieser Mechanismus Wesentliches zum Betriebserfolg beiträgt, entscheiden letztlich doch das Was, Wo und Wieviel zur Verteilung gelangt. Es sind also folgende Fragen zu klären:

Was kann verkauft werden?

Wo kann verkauft werden?

Wieviel kann verkauft werden?

Diese Fragen stellen sich aber nicht einzeln, sondern stehen in engem Konnex, sodass die Fragestellung also lautet:

Was kann wo und in wievielen Exemplaren verkauft werden?

Zwei Methoden stehen uns sowohl in der Praxis als auch in der Theorie zur Verfügung. Zunächst einmal das einfache Herantasten an das mutmassliche Endresultat und dann das auf empirischen Faktoren beruhende mutmassliche Vorausberechnen.

1. APPROXIMATIVE VERTEILUNGSMETHODEN.

a. Normale Fortsetzungslieferungen.

Die Höhe der normalen Fortsetzungslieferungen und die Auswahl der Titel werden durch den Wiederverkäufer bestimmt. Er stützt sich dabei auf seine Erfahrungen und auf die Ratschläge des Aussendienstes der Agentur.

Der Nachteil dieser Methode ist durch den Charakter des Zeitungs- und Zeitschrifteneinzelhandels bestimmt. Die meisten Verkaufsstellen betreiben dieses Geschäft nur als risikolose zusätzliche Einnahmequelle, ja oft nur wegen des Dienstes am Kunden. Wir begegnen also in weiten Kreisen einer gewissen Interesselosigkeit gegenüber diesem Geschäftszweig. Dazu kommt, dass in der Schweiz das Kioskgeschäft und der kleine Tabakladen von Leuten geführt werden, deren kaufmännische Ausbildung sehr oft als mangelhaft zu bezeichnen ist. Das mag damit zusammenhängen, dass für den Verkauf von Tabakwaren, Zeitungen und Zeitschriften, Bonbons, Kaugummi etc. beruflich keine besonderen Kenntnisse nötig sind. Das Ausfüllen eines Bestellzettels und das richtige Einkassieren des Geldes genügen. Buchhalterische Arbeiten für den Fiskus werden oft im Nebenamt von kaufmännischen Angestellten ausgeführt. Das Resultat all dieser Faktoren ist, dass kein planmässiger Verkauf stattfindet, sondern dass 50 - 60% aller selbständigen Wiederverkäufer der Schweiz nur auf Verlangen verkaufen. Zwangsläufig führt diese Methode einerseits zu enormen Quantitäten unverkaufter Exemplare, anderseits zu Fehlverkäufen. Trotzdem ist sie heute noch die am meisten verwendete Methode.

In den letzten Jahren hat eine gewisse Nachfrage nach Kioskobjekten eingesetzt, die einerseits dazu geführt hat, dass dem Kioskbau in architektonischer Hinsicht mehr Beachtung geschenkt wird, und die anderseits darauf Bedacht nimmt, geschultes Verkaufspersonal einzustellen.

b. Das "Lancement".

Diese neuartige Vertriebsmethode ist von den "Managern" von "Das Beste aus Reader's Digest" im Jahre 1948 in der deutschsprachigen Schweiz eingeführt worden, nachdem im Jahre 1947 dieses Verfahren im Welschland mit "Sélection du Reader's Digest" erfolgreich zur Anwendung gekommen war. Durch Zirkularschreiben und Vertreterbesuche wird der Wiederverkäufer auf die "lancierte" Publikation hingewiesen; zugleich erhält er mehr Exemplare von derselben Ausgabe, als seinen Verkaufsmöglichkeiten entspricht. Sofern der Verlag die nötigen Propagandamittel hat, erfolgt zugleich eine intensive Werbung durch Plakate und Inserate. Damit diese Vertriebsanstrengung deutlich zur Geltung kommt, werden nie mehr als 3 bis 4 Titel pro Jahr auf diese Weise vertrieben.

Das für die Agentur entscheidende Merkmal des "Lancements" ist das Prinzip der Uebersättigung des Marktes durch Uebersättigung der Verkaufsstellen. Die typischen "Lancement"-Zuteilungen sind deshalb Quantitäten von 5, 10, 20 und mehr Exemplaren.

Die Festsetzung der Bezugshöhe erfolgt nach verschiedenen Gesichtspunkten:

Höhe der vom Verlage zur Verfügung gestellten Auflage,
Bisheriger Verkauf,
Bevölkerungszahl.

Bei der Verteilung auf die Verkaufsstellen berücksichtigt die Agentur als vierten Faktor die Qualität des Wiederverkäufers. Dabei wird auch dem Charakter der "lancierten" Publikation Rechnung getragen, indem z.B. ländliche Gebiete vom "Lancement" für Zeitungen und Zeitschriften, die sich an städtisches Publikum richten, ausgeschlossen werden.

Das "Lancement" in dieser Form ist eine typische Einrichtung des Zeitungs- und Zeitschriftenhandels. Es basiert auf dem Rückgaberecht der unverkauft gebliebenen Exemplare. Nur so hat der Verlag die Möglichkeit, seine Ware ohne Widerstand in den Einzelhandel zu bringen. Einerseits bedeutet diese Massnahme eine grosse Erleichterung für den Produzenten, anderseits trägt er auch das ganze Risiko, falls die Ware nicht den gewünschten Absatz findet.

Für Agentur und Einzelhandel ist das "Lancement" eine Angelegenheit, die des Einsatzes wert ist. Auf Kosten eines Dritten, nämlich des Verlegers kann der Kundenkreis mit einer neuen Publikation bekannt und vergrössert werden. Agentur und Einzelhändler müssen nicht auf die Einhaltung der Remissionsquote achten und können die Ware ungeachtet der unverkauften Exemplare an beliebig viel Verkaufsstellen und in beliebig grosser Anzahl zur Verteilung bringen, wobei allerdings den mutmasslichen Verkaufsmöglichkeiten approximativ Rechnung getragen wird. Das "Lancement" unterbricht den oft sehr monotonen Arbeitsgang und regt den Wiederverkäufer an, sich mit einer Publikation näher zu befassen und sie in das Blickfeld seiner Kundschaft zu rücken.

Mittels des "Lancements" kann der Verleger seine Ware in unmittelbaren Kontakt mit dem eigentlichen Käufer bringen, obwohl der Weg über zwei Handelsstufen führt. Sein Einsatz erlaubt ihm sogar, auf eine bevorzugte Art und Weise Kontakt zu fassen. Eine Arbeit, die in anderen Branchen, da die Artikel in fester Rechnung verkauft werden, etwelche Schwierigkeiten bereitet und nur mittels intensiver Publikumspropaganda erfolgreich durchgeführt werden kann.

Das "Lancement" kommt sowohl für neueinzuführende wie auch für be-

reits erschienene Publikationen in Betracht. Sehr oft ersehen Verleger und Agentur aus steigenden Verkaufszahlen einer Publikation, dass der Zeitpunkt für eine besondere Vertriebsanstrengung günstig ist. Besprechungen zwischen diesen beiden Instanzen führen dann zur genauen Ueberprüfung der Lage. Lediglich die finanzielle Stärke des Verlags entscheidet dann über die Durchführung des "Lancements". Allerdings stellt die Agentur an die zu "lancierende" Publikation auch gewisse Anforderungen qualitativer Art. Da sich die Agentur mit einer im Verein mit dem Verleger durchgeführten Aktion mit dem Inhalt der Publikation irgendwie identifiziert, so wird nur Titeln mit moralisch, politisch und ethisch einwandfreiem Inhalt diese vertriebliche Bevorzugung zuteil.

Das "Lancement" für die amerikanisch/deutsche Publikation "Das Beste" kann als Prototyp für alle diese Massnahmen angeführt werden. Anhand dieses Beispiels wollen wir diese Vertriebsweise eingehend beleuchten.

"Das Beste aus Reader's Digest" ist die Uebersetzung des auch bei uns schon seit vielen Jahren bekannten "Reader's Digest". Im Jahre 1948 ist diese Monatszeitschrift als Neuerscheinung auf dem schweizerischen Zeitungs- und Zeitschriftenmarkte "lanciert" worden. Die Publikation umfasst garantiert 128 Textseiten. Der Inhalt wird aus Nachdrucken alimentiert, d.h. die Redaktion von "Reader's Digest" sucht in allen ihr erhältlichen und als wesentlich erachteten Publikationen geeignete Artikel, um sie mit Erlaubnis des Verfassers und gegen Entschädigung abzdrukken. Die an diese Artikel und Abhandlungen gestellte Anforderung besteht vor allem darin, dass sie nicht nur die Meinung eines Bruchteils der Erdbevölkerung wiedergeben, sondern eigentliche Weltgeltung besitzen sollten, soweit dies heute überhaupt noch möglich ist. Bezeichnend ist, dass keine Redaktion der heute 13 Ausgaben umfassenden Uebersetzungen einen Artikel aufnehmen kann, sofern dieser nicht bereits in der amerikanischen Urausgabe erschienen ist. Es liegt deshalb in der Natur der Sache, resp. der die Auswahl treffenden Behörde, dass vorwiegend amerikanische oder zumindest Autoren des englischen Sprachgebietes berücksichtigt werden.

Die Artikel gruppieren sich wie folgt: Unterhaltung, populär-wissenschaftliche Abhandlungen aller Art und Tatsachenberichte. Daneben erscheinen auch Artikel über politische und soziale Fragen. Religiös und ideell ist "Reader's Digest" absolut christlich eingestellt, interpretiert aber mit der in Amerika herrschenden Freizügigkeit (so z.B. auch sexuelle Fragen).

Der Preis des Heftes im nummernweisen Einzelverkauf beträgt Fr. 1.25. Es erscheint im handlichen Taschenformat und wird im Vierfarben-Rotationsdruck hergestellt. Die Inserate stehen am Anfang und Schluss des Heftes, unterbrechen aber zum Teil den Text. Nicht die Meinung vieler Leser und der Redaktion, sondern die Macht der Inserenten ist hier ausschlaggebend gewesen. Die Inhaltsangabe erscheint für "Das Beste aus Reader's Digest" auf dem Titelblatt, im Gegensatz zu "Sélection du Reader's Digest", der französischsprachigen Ausgabe, die das Titelblatt ganz einer bildlichen Darstellung zur Verfügung stellt.

Damit die verschiedensprachigen Ausgaben von "Reader's Digest" sich auf dem schweizerischen Markte nicht gegenseitig konkurrenzieren, bringen "Das Beste R.D.", "Sélection R.D." und "Selezione R.D." alle Artikel gleichzeitig. Aus redaktionstechnischen Gründen weist die Originalausgabe einen Vorsprung von einer Nummer auf. Vertrieblich spielt das aber keine Rolle.

Der Aufbau des Lancements ist von der Azed A.G. in Basel zusammen mit dem Verlag vorbereitet worden. Die vertrieblichen Aktionen sollen in

ihrer chronologischen Reihenfolge aufgezeigt werden.

Das ganze Gebiet der deutschsprachigen Schweiz und des Kantons Tessin wurde in acht Regionen und neunzehn Unterregionen eingeteilt. Die Unterteilung erfolgte auf Grund der Bevölkerungszahlen und expeditionstechnischer Gesichtspunkte. Dabei wurden auch geographische Ueberlegungen berücksichtigt. Die folgende Aufstellung zeigt, auf wieviele Personen (Wohnbevölkerung) jeweils 1 Exemplar verteilt worden ist.

Auf Wohnbevölkerung verteilte Exemplare

"Das Beste R.D.", September 1948

Region	Wohnbevölkerung *)	verteilte Exempl.	Anzahl Wohnbevölkerung auf ein verteiltes Exemplar
1	329 738	9 000	36,6
2	709 883	22 300	31,9
3	548 143	13 000	42,1
4	267 807	5 100	52,4
5	470 371	9 100	51,6
6	467 291	10 000	46,7
7	224 278	4 200	53,4
8	168 135	4 000	42,0
Total	3 185 646	76 700	44,4

Kiosk A.G. in Bern und Schmidt-Agence in Basel verteilten weitere 10 000 und 5 000 Exemplare. Dieses kleine Quantum dürfte nicht ausreichen, um den Quotienten in den verschiedenen Regionen wesentlich zu verändern. Wären die Verteilungszahlen dieser beiden Agenturen vorhanden, so würde sich wahrscheinlich die Anzahl der Wohnbevölkerung auf ein verteiltes Exemplar in den verschiedenen Regionen gleichmässig verringern.

Nach der Zuteilung auf Grund der Bevölkerungszahl und unter Berücksichtigung verschiedener anderer Faktoren ging man dazu über, die Zuteilungen auf die verschiedenen Verkaufsstellen vorzunehmen. Dabei hat sich herausgestellt, dass das bestehende Wiederverkäufernetz nicht ausreicht, um diese Zuteilungen aufzunehmen. Zudem hätte man eine zu grosse Konzentration der Ware auf relativ wenig Ortschaften in Kauf nehmen müssen. Um diesem Umstande abzuhelpen, hat die Azed A.G. ein Netz von Spezialverkaufsstellen für "Das Beste R.D." aufgezogen. Damit erreichte man nicht nur eine übersättigte Zuteilung, sondern auch eine grösstmögliche Streuung. Zusammen mit den regulären Verkaufsstellen wurden folglich mit der ersten Ausgabe dieser Zeitschrift ca. 2200 Verkaufsstellen der deutschsprachigen Schweiz beliefert.

*) Eidg. Statistisches Amt, Bern 1942, Reihe AB2, Eidgenössische Volkszählung vom 1. Dezember 1941.

Die Arbeit des Inspektionsdienstes bestand im ersten Verkaufsmonat darin, überall dafür zu sorgen, dass "Das Beste R.D." in der vorgeschriebenen Weise ausgestellt war, nämlich in Form von Stapeln. Daneben aber mussten die Inspektoren erstmals mittels einer neuartigen Methode den mutmasslichen Verkauf einer Verkaufsstelle vorausberechnen und anhand der jeweiligen Ergebnisse die entsprechenden Nachbestellungen aufgeben oder Hefte zurücknehmen. Diese Vorausberechnung erfolgte mittels einer Tabelle. Diese beruht auf der durch empirische Forschung gewonnenen Tatsache, dass sich der Verkauf einer Monatspublikation in ganz bestimmter Weise entwickelt. Diese Verkaufskurve wurde auch für die Schweiz als gültig angenommen. Der "Recovery Guide" besteht aus zwei Tabellen, eine für Verkaufsstellen mit einer Zuteilung von 1 bis 14 Exemplaren und eine zweite für solche mit einer Zuteilung von 15 bis 100 Exemplaren. Jede dieser Tabellen besitzt vier Zahlengruppen.

- Gruppe 1: Der Kopf der Tabelle gibt die Anzahl der zur Auslieferung gelangten Exemplare an;
- Gruppe 2: Eine vertikale Kolonne (Verkaufserwartung in %) gibt den dem Verkaufstage entsprechenden Prozentsatz des normaler Weise zu erreichenden Verkaufes an (entspricht der Verkaufskurve);
- Gruppe 3: Eine vertikale Kolonne (Verkaufstage) gibt den jeweiligen Verkaufstag an;
- Gruppe 4: Die mittleren Kolonnen ergeben die unverkauften Exemplare bei einem bestimmten Bezüge an einem bestimmten Verkaufstage an.

Der Inspektor benützt diese Tabelle folgendermassen:

Die Verkaufsstelle hat einen Bezug von 80 Exemplaren. Er besucht sie am 6. Verkaufstage und stellt einen Lagerbestand von 55 Exemplaren fest.

Anhand der Verkaufstabelle errechnet er einen mutmasslichen Verkauf von 25 mal 100 dividiert durch 47,5, also 52 Exemplare. Unter Einrechnung einer Remittendenquote von 20% darf also die Verkaufsstelle nicht mehr als 62 Exemplare aufweisen. Er nimmt 18 Exemplare weg. Umgekehrt ersieht er am 5. Tage bei einem Restbestand von 46 Exemplaren, dass die Zuteilung den Verkaufsmöglichkeiten entspricht. Die Originalkurve des "Reader's Digest Recovery Guide" beruht auf einer achtprozentigen Uebersättigung. Eine Uebersättigung von 20% wie sie in der Schweiz vorgesehen war, erforderte deshalb eine entsprechende Uebearbeitung.

Gewisse Mängel rudimentärer Art wurden für den Gebrauch in der Praxis in Kauf genommen:

So ist die Anzahl der Verkaufstage nicht immer die gleiche. Die Tabelle ist aber stabil auf 30 Verkaufstage berechnet. In Abzug zu bringen sind davon die Sonntage, die nicht als Verkaufstage gelten können.

Des weiteren werden andere Einflüsse nicht berücksichtigt, resp. als konstant vorausgesetzt: Inhalt des Heftes, Propaganda-Aktionen, saisonale Schwankungen, Farbe des Heftes etc.

Die Kurve des ersten Verkaufsmonats von "Das Beste aus Reader's Digest" verlief einigermassen den Erwartungen entsprechend. Die Publikumspropaganda mag bewirkt haben, dass die Kurve in den ersten Tagen etwas höher verläuft als auf Grund der hypothetischen Kurve anzunehmen gewesen ist. Der Abfall in der Verkaufsentwicklung am vierten Tage ist sehr wahrscheinlich auf die Uebersverkäufe in den ersten drei Tagen zurückzuführen.

Die Konstruktion der Kurve stützt sich auf folgendes Zahlenmaterial:

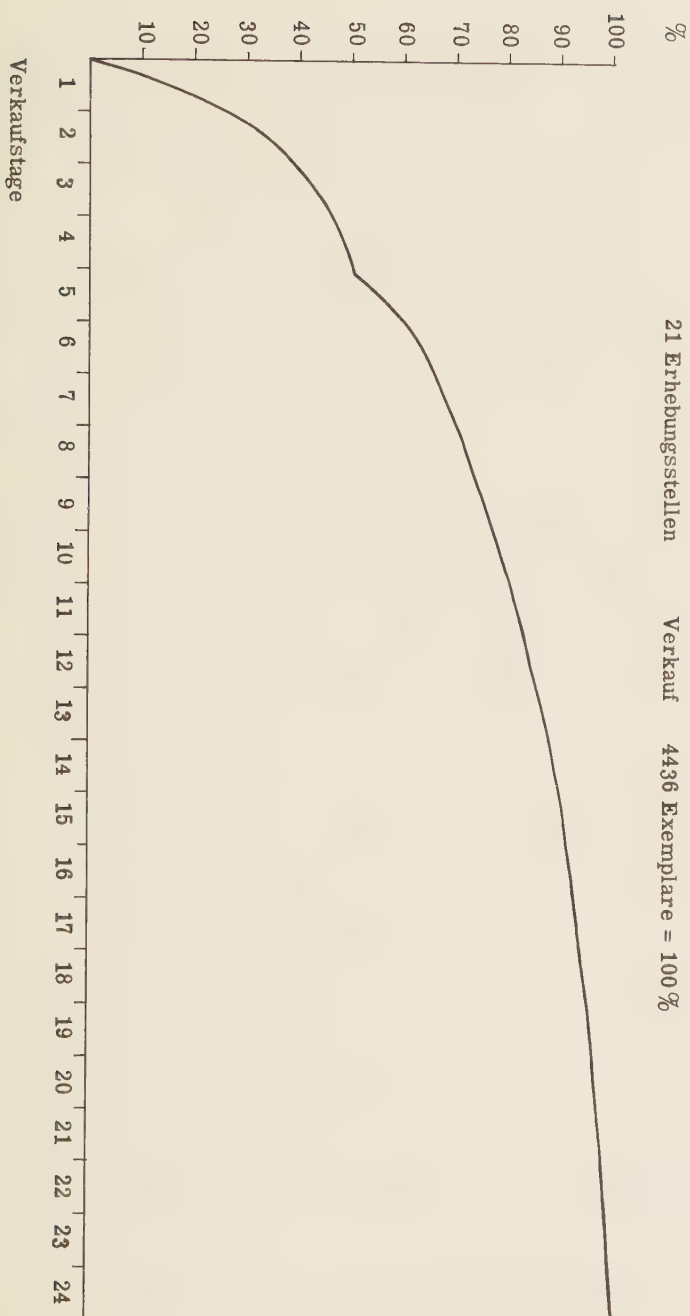
Verkaufstag	Verkauf	in %	Verkaufstag	Verkauf	in %
1	1 153	26,3	13	3 896	87,2
2	1 705	38,5	14	3 954	89,2
3	2 026	45,7	15	4 024	90,5
4	2 216	49,9	16	4 100	91,9
5	2 707	60,5	17	4 158	93,2
6	2 894	65,1	18	4 223	95,2
7	3 058	69,5	19	4 247	95,8
8	3 248	73,1	20	4 280	96,5
9	3 396	76,6	21	4 307	97,1
10	3 558	80,1	22	4 358	98,2
11	3 660	82,7	23	4 400	99,3
12	3 777	85,2	24	4 436	100,0

(Rechenschieber-Genauigkeit)

VERKAUFS-KURVE

Das Beste aus Reader's Digest

September 1948



Um einen Ueberblick über den Gesamtverkauf zu erhalten, erhielt jede Verkaufsstelle am 10. und 20. Verkaufstag eine Karte, worauf sie den Bestand an unverkauften Exemplaren am Abend des 10. und am Abend des 20. Verkaufstages melden musste. Auf dieser Karte war der Gesamtbezug der Verkaufsstelle (Grundzuteilung und eventuelle Nachlieferungen) notiert. Damit war einerseits ersichtlich, ob die betreffende Verkaufsstelle mit einer genügenden Anzahl Exemplare versehen war, und anderseits konnte daraus der mutmassliche (wir verwenden ausdrücklich nicht den statistischen Begriff "wahrscheinlich") Endverkauf errechnet werden.

Hatte eine Verkaufsstelle am Abend des 10. Verkaufstages von 30 Exemplaren noch 10 an Lager, so konnte man auf Grund der Verkaufskurve errechnen, dass sie unter Einschluss einer Remittendenquote von 20% des Bezugs, bis am 29. Verkaufstage 37 (36,6) Exemplare absetzen würde. Die Verkaufskurve zeigt für den 10. Verkaufstag einen Absatz von 54,6% des Totalverkaufs an. Auf diese Weise konnten von der Zentrale aus sofort Nachlieferungen vorgenommen werden. Damit wurde die Lethargie derjenigen Verkaufsstellen, die einfach solange verkaufen, wie der Vorrat reicht, und dann das Erscheinen der nächsten Nummer abwarten, gebrochen. Im obgenannten Falle hätte man folglich sofort 7 Exemplare nachgeliefert.

Ein wesentliches Merkmal dieses Vertriebssystems liegt darin, dass die Nachlieferung nicht erst dann erfolgt, wenn die Verkaufsstelle nur noch ein oder zwei oder überhaupt keine Exemplare mehr am Lager hat, sondern zur Zeit eines Vorrates von 10 Exemplaren. Damit wird erreicht, dass die Verkaufsstelle immer über soviel Exemplare verfügt, dass sie wenigstens die Ware in einem bescheidenen Stapel auflegen kann. Denn es hat sich gezeigt, dass von 10 Exemplaren nach dem 15. Verkaufstage noch leicht 2 bis 5 Exemplare verkauft werden, währenddem ein einzelnes unberücksichtigt und liegen bleibt. Auf diesem Sektor ist in verkaufspsychologischer Hinsicht noch grosse Erziehungsarbeit zu leisten, denn die Verkaufsstellen sollten eigentlich die hauptsächlichsten Umsatzträger selbst kontrollieren. Diese Vertriebsarbeit kann die Agentur während kurzer Zeit für einen Titel aufwenden, aber nie auf sämtliche Haupttitel ausdehnen.

Aber auch für die Beobachtung des Gesamtverkaufs sind die Resultate dieser Karten sehr dienlich. Antwort erhält man durchschnittlich über 70 bis 80 Prozent der verteilten Exemplare. Von den total verteilten Exemplare erhielt die Azed A.G. am 10. Verkaufstage über den Verbleib von 61956 Exemplaren Auskunft. Davon wurden 28082 als verkauft gemeldet. Auf die Gesamtzahl der zum damaligen Zeitpunkt verteilten Exemplare ergab das einen Verkauf von 33290 Exemplaren für den 10. Verkaufstag. Man hat angenommen, dass der Verkauf für alle Exemplare den gleichen Prozentsatz aufweist, wie derjenige der beantworteten Exemplare. Das aus den Antworten gewonnene Resultat wurde auf das Total übertragen. Unter Einschluss einer Remittendenquote von 0% errechnete man einen mutmasslichen Endverkauf von 48 740 Exemplaren, da laut der Reader's Digest - Verkaufskurve am 10. Tage 68,3% des Totalverkaufs abgesetzt sein sollten. In Tat und Wahrheit erzielte man einen Verkauf von 47 972 Exemplaren. Die Differenz zwischen dem mutmasslichen und dem tatsächlichen Endverkauf betrug also lediglich 768 Exemplare oder 1,6% des Totalverkaufs. Für die Praxis darf dieses Resultat als genügend betrachtet werden, obwohl die Statistik schon bei diesem relativ kleinen Fehler von einem signifikanten Unterschied *) sprechen würde. Das will besagen, dass dieses Abweichen des

*) Vgl. E.G. CHAMBERS, "Statistical Calculation for Beginners", Cambridge University Press, 1940, S. 31 ff.

mutmasslichen vom tatsächlichen Endverkauf durch einen Faktor verursacht ist, der nicht im Bereiche des Zufalles zu suchen ist. Tatsächlich können verschiedene solcher Faktoren aufgeführt werden, die einander zum Teil kompensiert haben mögen. Erstens wurde eine auf amerikanischen Verhältnissen beruhende Verkaufskurve auf die deutschsprachige Schweiz übertragen, zweitens wurde der enorme Aufwand an Propaganda nicht berücksichtigt, der den Verkauf besonders in den ersten Tagen stimulierte *). Dem ist allerdings entgegenzuhalten, dass die Zeitschrift in Amerika bereits eingeführt war, was in der Schweiz noch nicht zutraf. Als weitere Faktoren sind zu erwähnen: Falschmeldungen der Verkaufsstellen (anstatt des Lagerbestandes wurden oft die Verkäufe gemeldet), der September ist ein relativ günstiger Monat für den Verkauf von Zeitungen und Zeitschriften.

Nach dem "Lancement" - in der Regel nach drei Monaten - wird eine Uebergangsphase von zwei Monaten eingeschaltet. Diese dient dazu, die überhöhten "Lancement"-Zuteilungen den effektiven Verkaufsmöglichkeiten anzupassen. Die Zuteilungen werden streng überwacht, da sonst die Remittendenquote all zu stark ansteigen würde. Viele Verkaufsstellen lassen diese Zuteilungen einfach stehen und fügen die Exemplare am Ende des Monats den Retouren bei.

Obwohl das "Lancement" und besonders das "Lancement" für "Das Beste R.D." auf Grund von Zahlenmaterial von einigem Aussagewert auf die Verkaufsmöglichkeiten aufgebaut ist, können wir doch nicht von einer eigentlichen Leitung des Vertriebs sprechen. Wohl ist die Möglichkeit gegeben, am 3. und den folgenden Vertriebstagen auf Grund der bis dahin erzielten Verkäufe den mutmasslichen Endverkauf zu errechnen. Es besteht aber keine Möglichkeit, dies bereits vorher vorzunehmen. Auch die Auflagenfestsetzung der Agentur erfolgt nur auf Grund des Vormonatsresultates. Deshalb ist es gerechtfertigt, die Besprechung des "Lancements" unter den approximativen Verteilungsmethoden aufzuführen, obwohl schon sehr viel mit Zahlen gearbeitet wird.

c. Die "Office"-Sendungen.

Die meisten Neuerscheinungen und Neueinführungen werden in Form der "Office-Sendung" zur Verteilung gebracht. Eine bestimmte Anzahl von Exemplaren werden den Verkaufsstellen zugestellt. Man wählt auch bei dieser Verteilungsmethode oft eine Grundzuteilung von 3 oder 5 Exemplaren. Dies setzt voraus, dass die Zeitschrift oder Zeitung gut redigiert ist und dass die Verkaufsstellen selektioniert werden. Die "Office"-Sendung erreicht also nicht alle Verkaufsstellen. Mit einer Sport-Publikation z.B. werden nur diejenigen Verkaufsstellen bedient, die eine gewisse Anzahl von "Sport" und "Tip" regelmässig absetzen. Man hat dann die Gewissheit, dass diese Verkaufsstelle von einem bestimmten, an sportlichen Ereignissen interessierten Publikum frequentiert wird. Teilt man eine neue Publikation nur in ein bis zwei Exemplaren zu, so leistet die Agentur der Zersplitterung Vorschub. Zudem fällt diese kleine Anzahl dem Publikum nicht auf und bleibt meist liegen.

Dadurch dass auf den Lieferscheinen die Neueinführung bekanntgegeben wird, - dies erfolgt auch in der Preisliste und in der Kundenzeitschrift -, so können nicht bediente Verkaufsstellen Bestellungen aufgeben. Diese Bestellungen können dann in beliebiger Höhe erfolgen.

*) Der Faktor der kürzeren Verkaufszeit ist bereits auf S. 90 angeführt worden.

2. VERTEILUNGSMETHODEN AUF STATISTISCHER GRUNDLAGE.

Bevor statistische Hilfsmittel in der Praxis zur Anwendung kommen können, benötigt man ein gewisses Zahlenmaterial, auf Grund dessen gewisse Schlüsse gezogen werden können. Solches Zahlenmaterial stand dem Verfasser nur von der Azed A.G. zur Verfügung und auch dieses erstreckte sich nur über einen Zeitraum von etwas mehr als zwei Jahren. Der Erkenntniswert dieses Zahlenmaterials ist also nur beschränkt. Diesem Abschnitt liegt auch viel mehr der Gedanke zu Grunde, Mittel und Wege aufzuzeigen, wie mit wenigen Hilfsmitteln eine Vertriebsstatistik und eine darauf beruhende Vertriebsleitung aufgebaut werden können, als wahrscheinliche Gesetzmässigkeiten im nummernweisen Einzelverkauf von Zeitungen und Zeitschriften auf- und nachzuweisen. - Schon eingangs sei festgehalten, dass im Zeitungs- und Zeitschriftengrosshandel seit 1948 eine kräftige Aufwärtsentwicklung im Umsatz festzustellen ist. An dieser Tatsache ändert auch der Umstand nichts, dass einzelne Verlage Umsatzrückgänge melden. Zurücksuführen ist diese gegenteilige Bewegung auf das reichhaltige Assortiment, d.h. auf eine Zersplitterung des Gesamtumsatzes auf mehr Publikationen.

Der Aufbau einer Vertriebsstatistik erfordert das zahlenmässige Festhalten von einzelnen Verkaufsvorgängen nach verschiedenen Gesichtspunkten. Die Erfassung des Umsatzes nach Kunden, Kundenkategorien, Verkaufsgebieten und Warengruppen bildet die Grundlage, die Erhebungsmasse für die statistische Bearbeitung. Resultate aus der vergangenen Verkaufsperiode können unter Berücksichtigung einer gewissen Abweichung in die Zukunft übertragen werden, wobei immer die momentane Tendenz in der Verkaufsentwicklung einigermassen eingesetzt werden muss.

Der statistischen Erfassung und Behandlung des Umsatzes kommt im Zeitungs- und Zeitschriftengrosshandel vermehrte Bedeutung zu, weil die Abrechnung über den effektiven Verkauf erst ein Monat nach der Verkaufsperiode erfolgt. Die Statistik soll Möglichkeiten schaffen, den Verkauf auf Grund der Vorjahresumsätze und unter Einrechnung der allgemeinen Verkaufstendenz zum voraus einzuschätzen. Diese der Statistik zugedachte Aufgabe ist von grosser Bedeutung, da nur auf diese Weise einerseits Fehlverkäufe vermieden und andererseits grosse Unverkauftezahlen ausgeschaltet werden können.

a. Saison- und Verkaufsindex.

Der Gesamtumsatz als Ausdruck der Vertriebsleistung bedarf einer exakten statistischen Erfassung und Behandlung. Er vermittelt den ersten definitiven Anhaltspunkt über die Verkaufsentwicklung, wenn er mit den einschlägigen Bezugsgrössen in Verbindung gesetzt wird.

Die erste Aufgabe ist die sachgemässe und zweckentsprechende Erfassung. Diese erfolgt auf Grund der Buchhaltungs-, resp. Fakturenbeträge. Die Umsätze der einzelnen Verkaufsstellen werden nach Unterregionen zusammengefasst und auf die verschiedenen Verkaufskategorien (eigene Verkaufsstellen, Depositäre, Strassenhändler, Spezialverkaufsstellen) aufgeteilt. Festgehalten werden die Zahlen auf einer Tabelle, die keinerlei Vergleichsmöglichkeiten zum Vorjahr oder Vormonat zu bieten braucht.

Umsätze Zeitungen und Zeitschriften						
Mai 1951 in Fr. 1000.-- ausgedrückt im Verkaufspreis						
Unter-region	Eigene Stellen	Wieder-verkäufer	Strassen-händler	Spezial-stellen	Total Kunden	Total
11						
12						

Das Total dieser Tabelle ergibt den Gesamtumsatz für den betreffenden Monat. Diesen Gesamtumsatz untersuchen wir nach den vier Faktoren, die den Verlauf einer Wirtschaftskurve bestimmen:

Saisonschwankungen
Trend
Konjunkturelle Schwankungen
Andere Faktoren *).

Die Saisonschwankungen treten in regelmässigen Abständen innerhalb eines Jahres auf und sind durch die allgemeinen Bewegungen des Wirtschaftslebens bedingt **). Im Zeitungs- und Zeitschriftengrosshandel ist für die Saisonschwankungen der Fremdenverkehr ausschlaggebend verantwortlich.

Die Berechnung der Saisonschwankungen kann nach Wagemann ***)) mit Hilfe eines Periodogramms, der Methode der Gliedziffern (Methode von Person) oder der gleitenden arithmetischen Mittel erfolgen. Für die Praxis scheint das Periodogramm die geeignete Methode zu sein.

Die Monatsumsätze werden für die zu untersuchende, resp. für die zur Verfügung stehenden Jahre in einer Tabelle zusammengefasst. Dann werden die einzelnen Monatswerte in Prozent des Jahresumsatzes ausgedrückt. Diese Tabelle nennen wir das Periodogramm.

*) Die Tatsache der "langen Welle" berücksichtigen wir nicht. Diese langen Wellen werden von Impulsen ausgelöst, die länger als eine Konjunkturperiode dauern.

**) Vgl. JOHANNES MUELLER, "Einführung in die Konjunkturstatistik", 1926 S. 1

***)) ERNST WAGEMANN, "Konjunkturlehre", Berlin 1928, S. 233 ff.

Die nachfolgende Tabelle ist auf Grund der Jahresumsätze von 1949 und 1950 errechnet worden. Den monatlichen Durchschnitt erhalten wir, indem wir die beiden Jahresumsätze für den betreffenden Monat addieren und durch zwei dividieren. Dieser Durchschnitt bedarf allerdings noch einer Verbesserung, da sich der Jahresumsatz 1950 gegenüber dem Umsatz von 1949 um 10,2% (ausgehend von 1949) vergrößert hat. Es machen sich also noch andere Einflüsse als nur saisonale geltend, die ausgeschieden werden müssen. Diese Verkaufssteigerung lässt die Umsätze gegen Ende des Jahres gegenüber den Umsätzen der Monate zu Jahresanfang überhöht erscheinen. Dieser Einfluss wird eliminiert, indem die Zahlen für den Jahresanfang gehoben und für die Endmonate gesenkt werden. Der Durchschnitt muss allerdings 100 bleiben. In unserem Falle müssen folgende Korrekturen angebracht werden:

Juli	(-)	und Juni	(+)	$\frac{10,2}{24}$	. 1 =	($\pm$)	0,4
Aug.	(-)	und Mai	(+)	$\frac{10,2}{24}$	. 3 =	($\pm$)	1,3
Sept.	(-)	und April	(+)	$\frac{10,2}{24}$	. 5 =	($\pm$)	2,1
Okt.	(-)	und März	(+)	$\frac{10,2}{24}$	. 7 =	($\pm$)	2,9
Nov.	(-)	und Febr.	(+)	$\frac{10,2}{24}$	. 9 =	($\pm$)	3,8
Dez.	(-)	und Jan.	(+)	$\frac{10,2}{24}$	. 11 =	($\pm$)	4,6

Daraus erhalten wir den bereinigten Saisonindex für die beiden Jahre 1949 und 1950; wir verwenden ihn mit Vorteil ohne Dezimale.

SAISONINDEX

Zeitungen und Zeitschriften

Jahr	Jan.	Febr.	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.	
1949	92,2	90,7	101,5	91,7	102,0	96,9	104,6	115,6	106,5	99,6	96,7	102,0	1200
1950	91,0	90,6	102,3	89,4	96,7	111,0	101,8	112,4	108,4	95,7	104,9	95,8	1200
	183,2	181,3	203,8	181,1	198,7	207,9	206,4	228,0	214,9	195,3	201,6	197,8	2400
Ø	91,6	90,7	101,9	90,5	99,4	103,9	103,2	114,0	107,5	97,6	100,8	98,9	1200
Korrektur	+ 4,6	+ 3,8	+ 2,9	+ 2,1	+ 1,3	+ 0,4	+ 0,4	- 1,3	- 2,9	- 2,9	- 3,8	- 4,6	
Saison-Index	96,2	94,5	104,8	92,6	100,7	104,3	102,8	112,7	104,6	94,7	97,0	94,3	1200
	96	95	105	93	101	104	103	113	105	95	97	94	

Anhand des Saisonindex' weiss die Vertriebsleitung, zu welcher Jahreszeit sich die Saisoneinflüsse in welchem Ausmasse bemerkbar machen. Zu unserer Tabelle ist noch folgendes zu sagen:

Die umsatzstarken Monate sind vom Mai bis September zu finden,

Der höchste Monat ist August mit 113, der tiefste April mit 93 Punkten. Die Differenz zwischen dem grössten und kleinsten Umsatz des Jahres beträgt folglich 20 Punkte.

Mit Vorsicht ist aus diesem Saisonindex auf eine Beeinflussung des Verkaufs durch das Wetter zu schliessen. In Zusammenhang mit dem Wetter dürften Ferien und Reisen eine ausschlaggebende Rolle spielen.

Die Umsätze der Bahnhofsbuchhandlungen dürften diese Schwankungen noch übertreffen, sodass von einer allgemeinen Erscheinung im Zeitungs- und Zeitschrifteneinzelhandel gesprochen werden kann.

Der Trend hingegen ist erst über längere Zeiträume erfassbar und erkennbar. Er zeichnet die Hauptrichtung der Wirtschaftsentwicklung oder der Entwicklung einzelner Wirtschaftszweige über längere Perioden ab. *) Infolge Fehlens des Zahlenmaterials ist er für den nummernweisen Einzelverkauf von Zeitungen und Zeitschriften nicht zu eruieren. Für die Ausschaltung des Trends aus einer Zahlenreihe kommen in der Praxis eines Mittelbetriebes nur die gleitenden Mittelwerte (arithmetisches Mittel oder Medianwerte) in Frage, da die Berechnungsmethoden der höheren Mathematik zu grosse Anforderungen an den Sachbearbeiter stellen.

Das Gleiche ist zu sagen für die Berechnung der einmaligen und konjunkturellen Einflüsse: das Zahlenmaterial ist absolut ungenügend! Aus diesem Grunde wollen wir uns nicht zu lange bei diesen beiden Faktoren aufhalten. Beizufügen ist nur, dass die starke Aufwärtsentwicklung seit dem Jahre 1948 im Zeitungs- und Zeitschriftengrosshandel durch das gleichgerichtete Zusammenwirken der drei Komponenten Konjunktur, Trend und einmalige Beeinflussung durch besondere Umstände zu Stande gekommen ist und zur Zeit noch anhält.

Der Trend ist aufwärts gerichtet: Ausbau des Verkaufsstellennetzes, architektonische Anpassung der Verkaufsstellen an die modernen werbe- und verkaufspychologischen Erfordernisse, verkaufsfördernde Titelblattgestaltung durch die Verleger.

Die Konjunktur ist auf einem Niveau, das den Vollbeschäftigungserfordernissen entspricht. Diese Bewegung macht auch die untersuchte Branche mit.

Einmalig und bestimmt nicht regelmässig wiederkehrend dürfte das Ereignis des riesigen Angebots sein. Verleger lassen auf Kosten des Druckers und Buchbinders ihre Hefte herstellen und versuchen ihr Glück - anders kann man es in vielen Fällen nicht nennen.

Die seit 1949 einsetzende Papierknappheit und -verteuerung scheinen diese Marktkonstellation langsam einzudämmen.

Die statistische Behandlung des Gesamtumsatzes ist für die Vertriebsleitung von enormer Wichtigkeit, da sie mit den so erhaltenen Unterlagen jederzeit die Entwicklung des eigenen Verkaufs mit der allgemeinen Wirtschaftslage vergleichen kann. Zudem kann sie aus dem Saisonindex gewisse Rückschlüsse auf die Umsatzentwicklung für die folgenden Jahre gewinnen.

*) Vgl. JOHANNES MUELLER, a.a.O. S. 2

nen. Sie kann unter Berücksichtigung der Saisonschwankung und der Verkaufsentwicklung (Differenz der beiden Vorjahre) Sollzahlen für jeden Monat errechnen. Werden diese Soll-Zahlen nicht erreicht, dann hat sie die Mittel zur Hand, um nach den Ursachen zu forschen. Soweit es in ihrer Macht liegt, kann sie auch Gegenmassnahmen treffen. Falls sie die Entwicklung hinnehmen muss, kann sie den Betrieb den veränderten Umständen anpassen lassen.

Untersuchungen über den Gesamtumsatz genügen aber nicht, da sich die Verkaufstätigkeit aus Tausenden von Einzelumsätzen in den verschiedenen Gebieten und Warenkategorien abspielt. Eine Aufteilung des Umsatzes nach Warenkategorien und Unterregionen ist sehr vorteilhaft und liegt auch im Bereich der Wirtschaftlichkeit. An dieser Stelle begnügen wir uns mit der Aufteilung in Unterregionen. Das notwendige Zahlenmaterial finden wir bereits auf der Umsatztablelle.

Die monatlichen Umsätze pro Unterregion dienen uns zur Konstruktion des Verkaufsindexes. Es handelt sich dabei um einen Index mit beweglicher Basis. Er stellt eine Verhältnis-, resp. Messzahl *) dar. Wie schon sein Name sagt, wird die Vergleichsgrundlage stets verändert. Für die Praxis genügt ein einfacher Index, d.h. es wird lediglich der Verlauf des Gesamtumsatzes pro Unterregion betrachtet. Theoretisch besteht aber auch die Möglichkeit, den Gesamtumsatz nach den verschiedenen Warengruppen oder Preisklassen aufzuteilen und daraus einen gewogenen Gruppenindex zu konstruieren.

Beim Verkaufsindex kommt es nicht darauf an, den Stand eines Einzelmonates zu beurteilen. Vielmehr soll eruiert werden, wie sich der Verkauf des vergangenen Monats zum Verkauf des folgenden Monats verhält. Da wir den Saisonindex nur für die Gesamtumsätze aller Regionen berechnen, erachten wir es als notwendig, den Verkaufsindex pro Unterregion zu erhalten, damit individuelle Besonderheiten klar zu Tage treten.

Charakteristisch für diesen Index (Index mit beweglicher Basis) ist, dass er nicht alle Zahlen einer Reihe auf den gleichen Ausgangswert (der gleich 100 angenommen wird) bezieht, sondern immer nur das nachfolgende Glied auf das vorangehende. Die gewonnenen Werte werden nicht wie beim Kettenindex mit einander verbunden.

Formel des Index mit beweglicher Basis **):

$$I_{\text{mob.}} = \frac{a_1}{a_0} \cdot \frac{a_2}{a_1} \cdot \frac{a_3}{a_2} \cdot \dots \cdot \frac{a_n}{a_{n-1}}$$

Oder anders ausgedrückt:

$$I_{\text{mob. Jan.}} = \frac{\text{Verkauf Januar}}{\text{Verkauf Dezember}} \quad 100$$

*) Vgl. H. SCHORER, "Statistik", Bern, 1946, S. 163

**) Vgl. HANS SCHORER, a.a.O. S. 175

Wir drücken also den Januarverkauf in Werten des Dezemberverkaufs aus, indem wir den ersteren mit letzterem in Beziehung setzen.

Beginnen wir die Reihe mit dem Januarverkauf, dann folgt:

$$\begin{aligned} I_{\text{mob. Febr.}} &= \frac{\text{Verkauf Februar}}{\text{Verkauf Januar}} \cdot 100 \\ I_{\text{mob. März}} &= \frac{\text{Verkauf März}}{\text{Verkauf Februar}} \cdot 100 \quad \text{etc.} \end{aligned}$$

Wir setzen also immer den Verkauf des Vormonats als Basis ein und ersehen daraus, wie sich die beiden Monate zueinander im Verkauf verhalten.

Die Konstruktion dieses Index' erfolgte auf Grund der Umsatztabellen von 1948 bis 1951. Damit der Verkaufsindex nicht all zu sehr von einmaligen Einflüssen berührt wird, errechnen wir für die verschiedenen Unterregionen monatliche Durchschnitte.

Umsatz Januar 1948 in Region 11
 Umsatz Januar 1949 in Region 11
 Umsatz Januar 1950 in Region 11
Umsatz Januar 1951 in Region 11
 Umsatz Januar 1948 - 1951 in Region 11

Dieses Total dividieren wir durch vier und erhalten so den durchschnittlichen Januarumsatz in der Region 11.

Ebenso gehen wir für die anderen Monate und Unterregionen vor. Die solchermassen gewonnenen Werte setzen wir miteinander gemäss dem Index mit beweglicher Basis miteinander in Beziehung und können so den mutmasslichen Verkauf des nächsten Monats in einer Region ausgedrückt im Vormonatwerte vorausberechnen. Es fehlt jetzt nur noch die Relation zur Wirklichkeit, d.h. zur jüngsten Verkaufsentwicklung. Diese Relation stellen wir dadurch her, dass wir den solchermassen theoretisch gewonnenen Verkaufsindex mit der Bezugzahl des laufenden Monats in Verbindung setzen. Der Bezug am 25. Februar 1951 in Beziehung gesetzt mit dem mobilen Index Februar-März ergibt den mutmasslichen Bezug für den Monat März 1952. Vorausgesetzt wird dabei, dass sich der Bezug mit dem Verkauf einigermassen deckt, d.h. dass der Bezug von jedem Titel ca. 20% höher ist als der nachträglich getätigte Verkauf. Desweiteren nehmen wir in Kauf, dass die einzelnen Verkaufsstellen gegenüber dem durchschnittlichen Verkauf der Unterregion Abweichungen aufweisen, die aber durch die Remittendenquote von 20% gedeckt werden.

Theoretisch gewinnen wir so eine Erfahrungszahl, die auf Grund der tatsächlichen Umsätze von vier oder mehr Jahren errechnet wird. Mit der Zeit erreicht man eine immer grössere Sicherheit, da mehr Jahresumsätze zur Verfügung stehen. Es sollen aber höchstens 10 Jahre verwendet werden, damit der Index elastisch und in der Verkaufsentwicklung bleibt.

Da wir den Index auf den Bezug des laufenden Monats übertragen, um den Umsatz des folgenden Monats vorauszuberechnen, sind sämtliche Konjunkturschwankungen und auch die Trendbewegung - also alle Faktoren, die länger als ein Jahr wirken - berücksichtigt.

Zur Klarstellung berechnen wir noch zwei Beispiele:

Durchschnittlicher Umsatz Januar 11	=	Fr. 12 000.--
Durchschnittlicher Umsatz Februar 11	=	Fr. 20 000.--
$I_{\text{mob. Febr.}}$	$= \frac{\text{Fr. 20 000.--}}{\text{Fr. 12 000.--}}$	$\cdot 100 = 166,6$

Sämtliche Bezüge des Monats Februar sind gegenüber dem Monat Januar auf 166,6 Punkte zu erhöhen, also:

<u>Jan.-Bezug:</u>	100 Ex. "Das Beste"	<u>Febr.-Bezug:</u>	167 Ex.
	80 Ex. "Sélection"		133 Ex.
	10 Ex. "Reader's Digest"		17 Ex.

Oder:

Durchschnittlicher Umsatz Januar 11	=	Fr. 20 000.--
Durchschnittlicher Umsatz Februar 11	=	Fr. 12 000.--
$I_{\text{mob. Febr.}}$	$= \frac{\text{Fr. 12 000.--}}{\text{Fr. 20 000.--}}$	$\cdot 100 = 60,0$

Sämtliche Februarbezüge sind in diesem Falle gegenüber dem Januar auf 60 Punkte zu senken, also:

<u>Jan.-Bezug:</u>	100 Ex. "Das Beste"	<u>Febr.-Bezug:</u>	60 Ex.
	80 Ex. "Sélection"		48 Ex.
	10 Ex. "Reader's Digest"		6 Ex.

Da die Bezugsquote des Monats Januar schon eine Unverkauftenquote enthält, können wir davon absehen, einen Zuschlag für die "Remission" vorzunehmen. In der neu errechneten Bezugszahl ist die Unverkauftenquote eo ipso enthalten.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Verkaufsindices für 19 Unterregionen. Daraus ist sofort ersichtlich, wo grosse Verkaufsschwankungen auftreten. Dies ist überall dort der Fall, wo der Fremdenverkehr eine gewisse Rolle spielt, so z.B. in den Unterregionen 33, 41, 42, 43, 72, 81 und 82. Aber auch die anderen Verkaufsgebiete weisen erhebliche Schwankungen auf, die eine Lenkung des Bezugs zu einem Gebot der Wirtschaftlichkeit für Agentur und Verlag machen. Die Lenkung tritt in der Regel dann in Kraft, wenn der nachfolgende Monat auf den Vormonat eine Differenz von mehr als 10 Punkten aufweist. Doch kann sie auch schon bei kleineren Verschiebungen eintreten.

Eine solche Vorausberechnung des mutmasslichen Verkaufs kann aus Gründen der Wirtschaftlichkeit einerseits nicht für jede einzelne Verkaufsstelle und andererseits nicht für alle Titel durchgeführt werden. Die Beschränkung muss auf die Unterregionen und die Hauptumsatzträger erfolgen. Durch eine laufende Kontrolle werden die umsatzstärksten Titel stets eruiert. Dabei wird auch darauf geachtet, dass alle Warengruppen nach Inhalt und Preisklassen vertreten sind, damit die solchermassen gewonnenen Anhaltspunkte auch auf die umsatzmässig weniger interessanten Titel innerhalb der gleichen Kategorie übertragen werden können.

VERKAUFSINDEX

Unterregionen	Jan.	Febr.	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.
11	100,4	93,6	109,9	85,8	93,5	106,4	94,0	102,1	115,4	96,5	105,7	104,3
12	120,0	100,0	110,0	72,7	91,7	104,5	104,3	91,7	122,7	92,6	108,0	92,6
21	96,7	96,7	115,0	87,1	102,6	114,8	100,9	101,2	89,2	98,6	104,7	98,7
22	96,2	104,0	126,9	84,8	100,0	96,4	96,3	138,5	77,8	89,3	124,0	83,9
23	114,5	100,0	104,2	91,8	95,6	84,6	100,0	98,1	131,1	102,8	108,2	78,5
31	101,6	100,8	116,7	84,7	96,0	100,0	92,1	92,7	117,6	91,3	118,3	95,0
32	106,9	100,0	115,0	78,5	85,7	106,9	89,6	107,2	124,3	93,5	109,3	92,6
33	123,7	105,3	99,0	76,5	112,0	125,0	131,4	130,4	73,9	57,1	103,9	96,2
41	97,1	96,6	114,9	84,8	101,5	103,5	111,7	107,8	98,0	85,6	101,9	100,9
42	111,1	120,0	133,3	118,8	105,3	135,0	159,3	130,2	53,6	40,0	83,3	90,0
43	125,0	100,0	120,0	66,6	100,0	125,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	80,0
51	98,4	104,0	110,9	81,8	95,7	102,7	91,3	105,7	118,0	90,8	111,8	94,7
52	109,6	102,2	110,7	81,2	92,9	100,1	95,5	107,3	114,3	94,0	111,6	86,5
61	114,9	87,1	110,8	81,7	98,5	100,0	100,0	98,5	113,8	90,5	111,9	98,7
62	97,0	109,4	117,1	74,0	98,9	93,3	108,3	103,3	111,7	107,6	92,0	95,2
71	111,5	110,3	112,5	69,4	84,0	100,0	114,3	120,8	93,1	92,6	116,0	89,7
72	136,6	118,5	89,4	53,4	83,1	126,5	140,0	130,7	62,8	85,2	116,3	107,9
81	85,0	103,4	130,3	116,2	95,7	105,5	97,0	126,2	102,8	91,1	74,8	86,9
82	97,6	94,3	114,8	106,8	93,6	105,5	108,6	114,6	108,1	85,0	88,1	89,3

Der "Verkaufsindex" ist für schweizerische Verhältnisse eine unbedingte Notwendigkeit, da das Vertriebsgebiet relativ klein ist und in den verschiedenen Landesteilen grosse Umsatzverschiebungen - saisonbedingt - stattfinden. Die Regelmässigkeit dieser Erscheinung ist gegeben und wird nur durch ausserordentliche Ereignisse abgedämpft. Auch der Umstand, dass von Wochenzeitschriften teils vier und teils fünf Nummern in den Verkauf gelangen, beeinträchtigt die Aussage des Verkaufsindexes nicht wesentlich. Durch das vermehrte Angebot an Titeln, die zu verschiedenen Zeitpunkten über die ganze Woche neu in den Verkauf gelangen, wird dieser Nachteil beinahe ganz ausgeglichen. Dass die Monate unterschiedliche Anzahlen von Verkaufstagen aufweisen, fällt nicht ins Gewicht, da wir ja von Monat zu Monat vergleichen, also immer die gleiche Zahl miteinander in Relation setzen. Dagegen müssen in Fremdenverkehrszentren die Oster- und Pfingstfeiertage berücksichtigt werden.

Obwohl auch diese Methode nicht genaue Resultate zeitigt, ist sie für die Praxis doch von Bedeutung, da damit Fehlverkäufe und zu hohe Remittendenziffern vermieden werden können. Alle Methoden, die den Verkauf titelweise vorausberechnen kommen für die schweizerischen Agenturverhältnisse infolge des reichhaltigen Assortimentes nicht in Betracht.

b. Statistik und neueinzuführende Publikationen.

Auf der Kundenkarte angegeben und ausscheidbar sind:

Name und Adresse der Verkaufsstelle (alphabetische
Reihenfolge und regionale Einteilung),
Publikationen, die geführt werden und in welcher Quan-
tität,
Durchschnittlicher Umsatz pro Monat.

Das Festhalten von Namen und Adresse der Verkaufsstelle sowie die Dezimalklassifikation bildet kein Problem, da in dieser Hinsicht, ausser Namensänderungen etc., keine Mutationen eintreten.

Anders verhält es sich mit dem durchschnittlichen Umsatz pro Verkaufsstelle. Dieser muss jährlich überprüft und entsprechend dem Untersuchungsergebnis geändert werden. Noch schwieriger gestalten sich die zahlenmässigen Erhebungen über die geführten Titel, da auch festgehalten werden muss, in welchem Umfange die betreffenden Publikationen annähernd verkauft werden. Zu diesem Zwecke sind verschiedene statistische Arbeiten notwendig, die sich jährlich wiederholen. Zunächst stellt man die durchschnittlichen Umsätze pro Warenkategorie fest. Danach wird eruiert, welche Titel für die betreffende Kategorie als repräsentativ gelten können. Um grössere statistische Arbeiten zu vermeiden, wählt man in den meisten Fällen die zwei oder drei umsatzstärksten Publikationen; z.B. für die Kategorie "Sport" den "Sport" und den "Tip".

Dann werden die einzelnen Verkaufsstellen daraufhin untersucht, ob sie diese als repräsentativ angenommenen Titel gut, mittel oder schlecht verkaufen. Die Wertungen "gut", "mittel" und "schlecht" erhält man durch Errechnen des durchschnittlichen Umsatzes pro Titel und pro Verkaufsstelle. Liegt der Umsatz der untersuchten Ablage über dem allgemeinen Durchschnitt, so gilt der Verkauf als gut, liegt er um den allgemeinen Durchschnitt herum, so wird die Bewertung "mittel" erteilt, und liegt er darunter, so wird der Verkauf als "schlecht" taxiert. Die Bewertung erfolgt also nur auf Grund der errechneten Zahlenwerte. Sie stellt kein qualitatives Zeugnis aus.

Die Zuteilung neuer Titel erfolgt nun auf Grundlage dieser Angaben. Diese Ausscheidung hat zum Zweck, die Höhe der Bestellung und die Aufteilung auf die einzelnen Verkaufsstellen herauszufinden. So erhalten wir z.B. für eine Sportzeitschrift, die wöchentlich erscheint, folgendes Resultat:

Bewertung	Anzahl Verkaufsstellen	Zuteilung pro Verkaufsstelle	Total benötigte Exemplare
gut	200	15	3 000
mittel	350	10	3 500
schlecht	200	5	1 000
	750		7 500

Die Gesamtbestellung lautet folglich über 7 500 Exemplare plus 200 Exemplare Lagerbestand. Je nach der Häufigkeit des Erscheinens wird die Anzahl für den Lagerbestand modifiziert. Auch die Zuteilung erfolgt jedoch nicht straff nach diesem Schema. Ganz gute Verkaufsstellen erhalten bis zu 50 Exemplaren, während ganz schlechte Stellen überhaupt nicht beliefert werden. Das gibt dann den Ausgleich, sodass das bestellte Quantum trotzdem ausreicht.

Eine weitere, zur Anwendung gelangende statistische Methode ist die repräsentative und zwar "nach dem Prinzip der bewussten oder systematischen Auswahl" *). Vorerst muss ermittelt werden, wie gross der zu beobachtende Teil sein muss, um das Ganze zu repräsentieren. Dabei müssen folgende Voraussetzungen erfüllt werden:

Der repräsentative Teil muss die Verkaufskapazität der Gesamtzahl der Verkaufsstellen wiedergeben. Je nach Art der Publikation gliedern wir also wieder in gute, mittlere und schlechte Verkaufsstellen, z.B. 200 gute, 400 mittlere und 200 schlechte. Wir wählen also 10 gute, 20 mittlere und 10 schlechte Verkaufsstellen als repräsentativen Teil. Damit die Saisonschwankungen und anderweitige Verkaufsfaktoren zum Ausdruck kommen, verteilen wir diese vierzig Verkaufsstellen auf die acht Regionen.

Verkaufen die repräsentativen Stellen im Durchschnitt:

Kategorie "gut"	8 Exemplare,
Kategorie "mittel"	4 Exemplare,
Kategorie "schlecht"	2 Exemplare,

so bestellen wir:

200 mal acht Exemplare	= 1600 Exemplare
400 mal vier Exemplare	= 1600 Exemplare
200 mal zwei Exemplare	= 400 Exemplare

also total 3 600 Exemplare zuzüglich eines 20%-igen Zuschlages für Remittenden und eines Lagerbestandes.

Die Erhebungen bei der repräsentativen Methode werden über zwei bis drei Monate durchgeführt, bevor die definitive Bestellung aufgegeben wird.

Aber auch diese statistischen Methoden erlauben kein exaktes Vorausberechnen, da neben den kalkulierbaren Einflüssen wie Saison immer noch unkontrollierbare Faktoren mitspielen. Immerhin werden die Unsicherheitsfaktoren auf ein Minimum beschränkt, sodass in der Zuteilung eine grösstmögliche Präzision eintritt.

*) H.SCHORER, a.a.O. S. 215

Für die Gesamtbetriebsführung gibt uns besonders der Saisonindex ein vorzügliches Hilfsmittel in die Hand. Mittels der Betriebsanalyse sind wir genau über die Kostenstruktur und die dem Betrieb verbleibende Durchschnittsgewinnmarge orientiert. Das Verhältnis zwischen fixen Kosten und variablen Kosten ist ebenfalls festgehalten. Sind die Gesamtkosten

1 Million Franken,

dann müssen bei einer verbleibenden Marge von 20% auf den Verkaufspreis für

5 Millionen Franken

Zeitungen und Zeitschriften umgesetzt werden, um die Kosten zu decken. Jede Steigerung des Umsatzes bringt also bis zu einem gewissen Punkte Gewinn, da von den Kosten 60% fix und nur 40% variabel sind. Die durch die Umsatzsteigerung verursachten Kosten fallen also für die Kostenrechnung nur mit 40% ins Gewicht.

Mit Hilfe des Saisonindex können wir genau berechnen, wieviel in jedem der 12 Monate umgesetzt werden muss, um mindestens ein Total von 5 Millionen Franken zu erreichen.

Schlussbemerkungen.

Das Verteilungssystem für Zeitungen und Zeitschriften in der Schweiz ist wesentlich verschieden von der Organisation in Deutschland und Amerika. In der Schweiz haben wir drei Grossisten und einen Grosseinkäufer für den nummernweisen Einzelverkauf, die das ganze Sortiment führen und in ihrem Absatzgebiet nur durch freiwillige Absprachen (Naville & Cie. und Azed A.G.) beschränkt sind. Anders sind die Verhältnisse in Deutschland, obwohl infolge der stetigen Veränderungen nichts allgemeingültiges ausgesagt werden kann. Ein Grossist beschränkt sich meist auf ein relativ kleines Absatzgebiet (Stadt und Umgebung, Landkreis) und versucht für gewisse Titel das Exklusiv-Verteilungsrecht zu erhalten. So kommt es also vor, dass die gleiche Verkaufsstelle von verschiedenen Grossisten beziehen muss, wenn sie den Wünschen der Kundschaft gerecht werden will. Ähnlich liegen die Verhältnisse in den Vereinigten Staaten von Amerika, nur dass sich dort Verteilungsgesellschaften über das ganze Vertriebsgebiet erstrecken. Dazu kommt, dass Verleger mit Vertriebsgesellschaften finanziell eng liiert sind oder eigene Absatzorganisationen besitzen.

Die Intensivierung und Modernisierung des Kioskbaus und die bessere Titelblattgestaltung haben verursacht, dass sich die Umsätze im nummernweisen Einzelverkauf zur Zeit in einer starken Aufwärtsbewegung befindet. Dieser Aufschwung ist derart, dass er nicht nur mit der derzeitigen Konjunkturbewegung zu erklären ist. Sehr wahrscheinlich bilden die Klagen der Buchverleger über mangelnden Absatz in diesem Problem einen Ansatzpunkt - unter anderen - zur Erklärung. Bild und kurze Abhandlungen werden heute bevorzugt. Zusammen mit der Kaufkraftentwicklung des Geldes dürften diese Punkte eine Abwanderung vom Buch zur Zeitschrift erklären lassen. In diesem Zusammenhange bedürfen die rororo-Taschenbücher der Erwähnung, die ähnlich den verschiedenen amerikanischen und englischen Taschenbuchausgaben mittels attraktiven Titelbildern und billigen Preisen Interessenten für den dargebotenen Lesestoff zu gewinnen suchen. Erscheinungsweise und Aufmachung erlauben es dem Verleger, diese Bändchen auch über den Zeitschriftenhandel zu verteilen. Dazu ist er auch gezwungen, um die für den Rotationsdruck notwendigen Quantitäten zu verkaufen. Nur die Menge entscheidet hier über den wirtschaftlichen Erfolg.

Wirtschaftlich besteht die Funktion der Zeitungs- und Zeitschriftenagentur im Heranbringen der Ware vom Produzenten an den Konsumenten. Als Einkäufer und Verteiler trifft sie auch die Wahl im Angebot der einzuführenden Titel. Von ihrem Entscheide hängt es weitgehend ab, ob eine Zeitung oder Zeitschrift auf dem Markte erscheint oder nicht. Die Entscheidenden müssen sich der sittlichen Verantwortung bewusst sein, um bei der Bewertung von Offerten die nötige Objektivität aufzubringen. Diese Verantwortung bezieht aber nicht nur das Sittliche ein, sondern greift auch auf das Politische über. Da in der Schweiz Pressefreiheit und die Freiheit der Meinungsäusserung verfassungsmässig gewährleistet ist, liegt es weitgehend im Ermessen der Agentur, politische Publikationen einzuführen oder abzulehnen. Auch diese Arbeit verlangt grosses Verantwortungsgefühl gegenüber dem Gemeinwesen.

Sowie das Angebot an Titeln ständigen Veränderungen unterworfen ist, so ist auch die Marktorganisation auf dem schweizerischen Zeitungs- und Zeitschriftenmarkte keine engültige.

Anhang.

Beispiel eines Depositär-Vertrages

für

Zeitungs- und Zeitschriftenkleinhändler

Die (weiterhin einfach "Agentur"
genannt)

einerseits

und

.....
.....
(weiterhin einfach "Depositär" genannt)

andererseits

vereinbaren Folgendes zwecks Errichtung und Unterhaltung eines Depots.

Artikel 1

Die Agentur überlässt dem Depositär die von diesem gewünschten Zeitungen, Zeitschriften, Broschüren, Fahrpläne und Kalender zum Verkauf.

Artikel 2

Der Depositär verpflichtet sich ausdrücklich, keine solchen Artikel von anderen Grossisten zu beziehen.

Artikel 3

Der Depositär wird den Empfehlungen der Agentur gewissenhaft Folge leisten, insbesondere den Angaben über die anzuwendenden Verkaufspreise und jenen über die Formalitäten für die Rückgabe der unverkauften Artikel, ferner allen jenen Anweisungen, die im monatlich erscheinenden "Rundschreiben" der Agentur veröffentlicht werden.

Artikel 4

Die Agentur gewährt dem Depositär eine Verkaufskommission, welche nach dem jeweiligen in Geltung befindlichen Tarife berechnet wird.

Artikel 5

Die Agentur behält das volle Eigentumsrecht an den im Besitze des Depositärs befindlichen Artikeln, sowie am dafür einkassierten Gelde.

Artikel 6

Die unverkauften Artikel sind bis spätestens am 8. Tage des folgenden Monats in einwandfreiem Zustande und gut verpackt an die Agentur abzusenden.

Artikel 7

Die Ueberweisungen des Gegenwertes für die in Depot erhaltene Ware, abzüglich des Wertes der unverkauften Ware und der Kommission, sind bis am 5. des zweiten dem Lieferungsmonate folgenden Monats (nach Eingang der Monatsrechnung) vorzunehmen.

Artikel 8

Sollte die Nettorechnung der Agentur nach erfolgter Einführungszeit die Mindestsumme von Fr. 200.-- (zweihundert Franken) pro Monat nicht erreichen, so hat die Agentur gegebenenfalls das Recht, diesen Vertrag jederzeit unter Einhaltung einer Kündigungsfrist von einem Monat aufzulösen.

Artikel 9

Sollte der Depositär seine Zahlungen nicht fristgerecht leisten oder gegenüber der Agentur Schuldner für einen Betrag sein, welcher die Höhe seiner Kautio übersteigt, so hat die Agentur das Recht, ihre Lieferungen einzustellen und, falls sie es für angebracht hält, den Vertrag als aufgelöst zu betrachten.

Artikel 10

Sollte der Depositär während der Gültigkeit dieses Vertrages sein Verkaufslokal verlegen, so kann er den Verkauf von unter Art. 2 genannten Artikeln erst dann fortsetzen, wenn er vorgängig neue Abmachungen mit der Agentur getroffen hat.

Artikel 11

Sollte das Depot während der Gültigkeit dieses Vertrages ein Geschäft in andere Hände übergehen lassen, so steht der Agentur nach freiem Ermessen das Recht zu, den Vertrag mit dem Nachfolger des Depots weiterzuführen.

Artikel 12

Als Kautio (da Monatsrechnung erst auf Ende des dem Lieferungsmonate folgenden Monats erstellt werden kann) überweist der Depositär der Agentur eine Summe von Fr. (in Worten: Franken), welche die Agentur ihm mit 4% pro Jahr verzinst. Diese Barhinterlage wird dem Depositär nach erfolgter Endabrechnung gegen Rückgabe seines Vertragsexemplares von der Agentur zurückbezahlt.

Artikel 13

Der vorliegende Vertrag gilt für die Dauer eines Jahres, vom heutigen Tage an gerechnet. Seine Verlängerung erfolgt durch stillschweigendes Einverständnis, falls nicht die eine oder andere Seite ihn spätestens einen Monat vor Gültigkeitsablauf mit eingeschriebenem Brief kündigt.

Artikel 14

Zusätzliche Abmachungen:

.....

.....

Im Doppel erstellt zu

am

Der Depositär:

Die Agentur:

Literaturverzeichnis

- AMONN A. "Volkswirtschaftliche Grundbegriffe und Grundprobleme", Bern, 1944
- BROGLE TH. "Die Grundzüge des erwerbsmässigen Warenhandels", Stuttgart, 1930
- BRUEDERLIN P. "Die betriebswirtschaftlichen Grundlagen des Zeitungsverlagsgeschäftes mit besonderer Berücksichtigung deutschschweizerischer Verhältnisse, Bern, 1935
- CHAMBERS E.G. "Statistical Calculation for Beginners", Cambridge University Press, 1940
- DOVIFAT E. "Zeitungslehre I", Bd. I und Bd. II, Berlin 1937
- GYGAX F.G. "Preiskonditionen zur Lenkung und Steigerung des Absatzes", Bern, 1948
- KOCH W. "Grundlagen und Technik des Vertriebs", Bd. I und Bd. II, Berlin 1950
- KOSIOL E. "Kalkulatorische Buchhaltung", 4. Auflage, Wiesbaden, 1950
- MUELLER J. "Einführung in die Konjunkturstatistik", 1936
- PRESSE, FILM, RADIO, Rapport de la commission des besoins techniques, UNESCO, Paris, 1949
- SCHORER H. "Statistik", Bern, 1946
- SOHRMANN P. "Vertriebsformen im Aussenhandel", Basel 1947
- STACKELBERG v.H. "Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre", Bern, 1948
- ULRICH H. "Betriebswirtschaftliche Organisationslehre", Bern 1948
- WAGEMANN E. "Konjunkturlehre", Berlin, 1928
- WEBER E. "Die Presse", Handbuch der Schweiz. Volkswirtschaft, Bd. II, 1939
- "Die Zeitschrift im Geistesleben der Schweiz", Bern, 1943
- "Profil der Schweizer Presse", Bern, 1948

Fach- und Berufszeitschriften

- "Anzeiger des österreichischen Buch-, Kunst- und Musikalienhandels"
- "Börsenblatt für den deutschen Buchhandel", Frankfurter-Ausgabe
- "Bulletin des Schweiz. Zeitungsverlegerverbandes"
- "Der Betrieb", Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Steuern und Wirtschaftsrecht
- "Der neue Vertrieb", Fachorgan für den gesamten Zeitungs- und Zeitschriftenvertrieb.

"Die Werbung", die monatliche Darstellung der Werbung als Wirtschaftsaufgabe

Verschiedene Unterlagen

Bundesgesetz betr. dem Postverkehr vom 2. Okt. 1924

Bundesgesetz über den Agenturvertrag vom 4. Februar 1949

Eidg. Statistisches Amt, Bern, 1942, Reihe AB 2, Eidg. Volkszählung vom
1. Dezember 1941

Verwaltungsbericht, XIII Ständiges staatliches Einigungsamt des Kantons
Basel-Stadt, 1938

Zeitungskatalog der Schweiz, 1950.

Lebenslauf.

Als Sohn des Simon Annaheim-Grob, Lokomotivführer SBB, wurde ich, Ernst Simon Annaheim, am 28. Mai 1922 in Basel als Bürger von Liestal (Kt.Solothurn) geboren. Im Jahre 1931 gewährte mir die Stadt Basel ihr Bürgerrecht. - Nach der Primarschule in Basel besuchte ich sieben Klassen des Realgymnasiums. Im Jahre 1941 wechselte ich an das Kollegium "Maria Hilf" in Schwyz über, das mich 1942 mit dem eidgenössischen Maturitätszeugnis entliess.

Meine Hochschulstudien - abgeschlossen im Dezember 1952 - betrieb ich ausschliesslich an der Universität Basel, und zwar vom Wintersemester 1942/43 bis ins Sommersemester 1952 (mit Unterbrechungen). Ich besuchte Vorlesungen der Herren Professoren Brogle, Furlan, Haab, Lewald, Ruck, Salin, Simonius, Wagner und Wackernagel.

Im August 1948 trat ich als kaufmännischer Angestellter in die Zeitungsagentur AZED A.-G. in Basel ein. Obwohl Herr Direktor Emil Haering über das Entstehen der vorliegenden Arbeit unterrichtet war, beschränkte er meine geschäftliche Tätigkeit in keiner Weise, sodass ich in alle Vertriebsparten Einblick nehmen konnte. Für sein Entgegenkommen und Vertrauen möchte ich ihm an dieser Stelle bestens danken.

Genf, den 15. Oktober 1954

